

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ
CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE TOURAINE
E.A. 2109

THÈSE

présentée par

Amélie NOTAIS

soutenue le **23 Octobre 2009**

pour obtenir le grade de **Docteur de l'université François - Rabelais de Tours**
en Sciences de Gestion

Le transfert de connaissance intra-organisationnel
Une approche par les mouvements de mobilité interne

THÈSE dirigée par :

Mme PERRET Véronique

Professeur à l'Université Paris - Dauphine

RAPPORTEURS :

Mme CHARREIRE - PETIT Sandra

Professeur à l'Université Paris - Sud 11

Mme SCHMIDT Géraldine

Professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1

JURY :

Mme BESSIRE Dominique

Professeur à l'IAE d'Orléans, Université d'Orléans

Mr BRILLET Franck

MCF HDR à l'IAE de Tours, Université de Tours

Mme CHARREIRE - PETIT Sandra

Professeur à l'Université Paris - Sud 11

Mme PERRET Véronique

Professeur à l'Université Paris - Dauphine

Mme SCHMIDT Géraldine

Professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1

*L'université n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

*Pour tous ceux qui m'ont accompagnée dans cette aventure,
A ma famille.*

Remerciements

Si la thèse est souvent décrite et vécue comme un travail solitaire, elle s'accompagne pourtant de multiples rencontres au sein du laboratoire, durant les enseignements, colloques et démarches empiriques. Au travers ces quelques lignes, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, chacune à leur manière, à l'aboutissement de ce travail.

Mes premières pensées se dirigent tout naturellement vers ma directrice de recherche qui, tout au long de ce parcours a su me conseiller, m'encourager et me soutenir. Je la remercie pour sa présence et sa disponibilité depuis les premiers jours. Elle n'a pas seulement encadré cette recherche mais a su, au cours de nos entrevues, par ses conseils et remarques, aiguïser ma curiosité et mon désir d'entreprendre une carrière de chercheur.

Je souhaite manifester toute ma gratitude aux professeurs Sandra Charreire et Géraldine Schmidt qui me font l'honneur de rapporter ce travail doctoral après avoir nourri mes réflexions par la richesse de leurs écrits. Je tiens également à remercier le Professeur Dominique Bessire et Franck Brillet d'avoir accepté de participer à ce jury et pour leur accompagnement depuis le début de cette recherche, que ce soit au cours de ma formation doctorale ou durant ces quelques années à l'IAE de Tours.

Je désire également exprimer ma reconnaissance à tous les membres, actuels et passés, du Cermat et de la fédération Gaston Berger, tant pour leurs conseils que pour leurs encouragements. Je pense plus particulièrement à Franck Brillet et Jocelyne Abraham pour leur aide au cours de mes démarches exploratoires, à Jérôme Méric pour ses nombreuses remarques et ses réflexions au cours de l'avancement de mon travail, à Jean Desmazes et Karima Bouaïss pour leurs encouragements, à Julie Tixier pour ses recommandations décisives durant les derniers mois de rédaction et enfin, à Monique Zollinger pour ses précieux conseils tout au long de cette recherche.

Je témoigne aussi toute ma gratitude aux personnes qui fondent le cœur de cette recherche. Aux acteurs mobiles d'abord, qui, par leur franchise et leur gentillesse, ont participé activement à la construction de cette recherche. Leur soutien et leur rencontre furent pour moi de véritables moteurs à l'aboutissement de ce travail. A mon référent terrain ensuite, et à tous les acteurs de la société étudiée qui ont contribué, de près ou de loin, à favoriser mes investigations empiriques. Aux responsables ressources humaines enfin qui, au cours de la démarche exploratoire, ont accepté de m'offrir une partie de leur temps si précieux.

Le travail doctoral offre également l'opportunité de partager avec d'autres doctorants, les doutes, inquiétudes, souvent mécompris par ceux qui ne se sont pas engagés sur cette voie. Au fil de ce travail, je pense avoir, avec certains d'entre eux, construit de vrais liens d'amitié. Je tiens, à ce titre, à remercier Aurore Ingarao, Denis Chabault, Jeanne Lallement et Sylvie Ducroux pour les moments de bonheur partagés.

Enfin, mes dernières lignes sont réservées à mes proches. Je suis heureuse que Cécile, Antoine, Marie, Candice et Aurélie aient su accepter et pardonner mes nombreuses absences. Leur présence fut décisive. Je souhaite également prouver ma gratitude à ma famille. Je remercie mes parents, pour leur confiance depuis toujours. Papa, merci pour ton écoute et ton soutien moral, Maman, merci pour tes relectures attentives et ton aide indéfectible. Je ne saurais suffisamment remercier mon frère, Sylvain, pour les nombreuses joies que lui et sa belle famille ont pu me procurer et son précieux soutien logistique lors de mes déboires informatiques. Ma grand-mère a également joué un rôle crucial, par sa patience, sa détermination et son comportement de tous les jours, elle est, pour moi, une source inépuisable d'inspiration. Mes derniers remerciements s'adressent enfin à François, qui a vécu cette thèse au plus près, partageant à mes côtés, les moments d'exaltations mais aussi, les moments plus délicats de doutes, son soutien fut primordial.

Résumé

La gestion de la connaissance est devenue un enjeu central pour la compétitivité des entreprises. Elle conduit les chercheurs et les praticiens à s'interroger de plus en plus sur les démarches envisageables pour valoriser, pérenniser, transférer et créer la connaissance organisationnelle. Cette recherche propose d'étudier un événement de la vie professionnelle du salarié, la mobilité interne, souvent désigné comme un moyen de transférer la connaissance dans l'organisation. La mobilité entraînerait en effet dans son sillage, le déplacement des connaissances du salarié.

Complexe, la mobilité interne révèle cependant des réalités diverses induites par sa polymorphie (changement de métier, de service, déplacement géographique, ...). En étudiant dans le temps les événements auxquels sont confrontés les salariés mobiles, cette recherche tente d'améliorer la compréhension du processus de transfert de connaissance intra-organisationnel en mettant en évidence le rôle double joué par l'acteur mobile : créateur mais également acquéreur de connaissance.

La méthodologie qualitative longitudinale choisie s'appuie sur les récits d'expériences de vingt-cinq acteurs d'une même société recueillis au cours de soixante-quinze entretiens semi-directifs. Le suivi des acteurs à partir des premiers mois de leur prise de poste jusqu'à leur première année d'exercice fournit une approche subjective de ce moment particulier de la carrière professionnelle tout en éclairant les logiques du transfert de connaissance intra-organisationnel.

Mots clés :

Transfert de connaissance intra-organisationnel, mobilité interne, socialisation organisationnelle, transition de rôles, identification.

Abstract

Organizational knowledge has become a central issue for competitiveness of enterprises. Therefore, researchers and practitioners wonder more and more about the activities, which could develop, maintain, transfer and create organizational knowledge. This research proposes to study a particular event of the career, internal mobility, often referred to as a means to transfer knowledge in the organization. The mobility could therefore lead to the displacement of employee's knowledge.

Internal mobility is however complex, it reveals different realities induced by its various content (job change, service change, geographical shift, ...). By a longitudinal analysis of the events faced by mobile workers, this research seeks to better understand the process of intraorganizational knowledge transfer and underlies the both role played by the actor : source but also recipient of knowledge.

A longitudinal qualitative methodology is chosen. The data collected are based on the life stories of twenty-five employees from the same company questioned during seventy-five semi-structured interviews. These actors have been accompanied from their first month on the new affectation until their first year. This monitoring provides a subjective approach of this specific moment of an individual's career and contributes to highlight the logic of intraorganizational knowledge transfer.

Key words :

Intra-organizational knowledge transfer, internal mobility, organizational socialization, organisational socialization, roles transition, identity transition.

Table des matières

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Partie 1 – Transferts de connaissance et mobilité interne Les enjeux de l'alliance : de la littérature au design méthodologique	13
--	-----------

Chapitre 1 La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle.....	15
---	-----------

1. De nouvelles logiques organisationnelles pour de nouvelles réalités empiriques. 19
--

1.1. Le modèle de carrière traditionnelle et son marché interne du travail	19
1.1.1. Le marché interne du travail et la carrière traditionnelle.....	20
1.1.2. Les enjeux des relations d'emploi à long terme	21
1.2. Les nouvelles logiques de carrière.....	23
1.3. Mise en œuvre de la mobilité interne	30
1.3.1. Logique d'arbitrage entre mobilité interne et recrutement externe	30
1.3.2. Une logique d'action segmentée	38

2. Socialisation organisationnelle contextualisée de l'individu	42
--	-----------

2.1. Contexte individuel de la mobilité interne : motivations et résistances	43
2.1.1. Motivations	43
2.1.2. Encastrement et résistances à la mobilité	47
2.2. Socialisation organisationnelle	53
2.2.1. Le développement d'un nouveau rôle	53
2.2.2. Une transition identitaire	57
2.2.3. Une acquisition de connaissances et un développement de compétences	62

Chapitre 2. La connaissance et son transfert dans l'organisation	72
---	-----------

1. La connaissance en milieu organisationnel : Du construit individuel à la ressource stratégique	74
--	-----------

1.1. Les différentes approches théoriques de la connaissance	74
1.1.1. La connaissance : le cœur stratégique de l'avantage concurrentiel	75
1.1.2. La connaissance et les routines : le cœur stratégique de la survie organisationnelle.....	78
1.1.3. Du knowledge au knowing : vers une conception sociale, dynamique et contextualisée de la connaissance.....	80
1.2. Les différents niveaux d'analyse de la connaissance	84

2. Transfert de connaissance dans l'organisation	92
---	-----------

2.1. Description générale du processus.....	93
2.1.1. Les contours du transfert de connaissance.....	93
2.1.2. Les étapes du transfert de connaissance.....	97
2.2. Les modalités du transfert de connaissance.....	102
2.2.1. La nature de la connaissance transférée	102
2.2.2. Le choix du média.....	107

2.3. Un processus social contextualisé.....	110
2.3.1. Caractéristiques de l'unité source et de l'unité réceptrice	111
2.3.2. Relations entretenues entre les parties prenantes au transfert de connaissance	114
2.3.3. Le contexte du transfert de connaissance	116
3. Jeux et problématisation de la recherche	122
3.1. Elaboration de la problématique.....	122
3.2. Questionnements de recherche.....	124
Chapitre 3. Choix méthodologiques et présentation du terrain de recherche.....	129
1. Construction du design.....	131
1.1. Positionnement épistémologique.....	131
1.2. Un design qualitatif à construire	135
1.2.1. Une perspective qualitative	135
1.2.2. La méthode biographique	136
1.2.3. L'analyse longitudinale	138
1.3. Une étude de cas au sein d'un site unique	140
2. De l'accès à la description du terrain d'étude.....	143
2.1. Accès au terrain.....	143
2.1.1. Conception des choix méthodologiques : Deux points d'entrée sur le terrain envisageables	143
2.1.2. L'accès au terrain à travers l'étude exploratoire	145
2.2. Présentation du site étudié	154
2.2.1. Contexte général	154
2.2.2. Politique RH locale et ses supports	156
2.2.3. Les règles, normes et pratiques de la politique de mobilité interne au regard de l'interprétation des acteurs.....	159
3. Du recueil des données à la validité finale du construit	167
3.1. Recueil des données	167
3.1.1. Réalisation des entretiens	168
3.1.2. Le suivi des parcours individuels	171
3.1.3. Présentation de la population étudiée et collecte de données complémentaires.....	174
3.2. Méthodes d'analyse des données	175
3.2.1. Retranscription et pré-analyse durant les entretiens de suivi	176
3.2.2. Découverte de premiers éléments de codage de la mobilité interne.....	177
3.2.3. Analyse thématique séquencée une fois la majorité des entretiens effectués.....	188
3.3. Validité et fiabilité de la recherche	193
3.3.1. Validité externe	193
3.3.2. Validité interne.....	194

Partie 2 – Transferts de connaissance et mobilité interne Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles 199
--

Chapitre 4. Les enjeux de la période prétransitionnelle : Transférer pour mieux quitter ? 201

1. Les enjeux attendus de la phase prétransitionnelle..... 203

1.1. Les enjeux de la transmission avant le départ..... 204

1.1.1. Dimensions socio-cognitives 205

1.1.2. Dimensions affectives et identitaires..... 205

1.1.3. Dimensions politico-psychologiques 206

1.1.4. Présentation des cas étudiés 207

1.2. Les enjeux des échanges avec le prédécesseur 210

2. Les enjeux relationnels et individuels 213

2.1. Lutte contre la dépréciation de la connaissance collective et importance des relations antérieures..... 213

2.1.1. La passation au successeur: une contrainte dictée par l'absence de partage antérieur des pratiques 214

2.1.2. La passation aux homologues : une transmission aisée 216

2.2. La motivation au transfert des parties prenantes..... 219

2.2.1. La motivation à transmettre de la source 219

2.2.2. La motivation à recevoir du récepteur..... 225

2.3. La proximité des parties prenantes au transfert..... 230

2.3.1. La proximité relationnelle 230

2.3.2. Les proximités géographique et cognitive..... 233

3. Les enjeux temporels 234

3.1. Les biais réducteurs des échanges..... 235

3.1.1. Proximité et temps des échanges 235

3.1.2. Formalisation du biseau et contrôle des échanges..... 236

3.1.3. Niveau de formalisation des connaissances 237

3.2. Les éléments d'influence des différentes phases du processus 241

3.2.1. Phase d'initiative 241

3.2.2. Phase d'échange..... 243

3.2.3. Phase d'intégration de la connaissance 245

3.2.4. Préconisations managériales 246

Chapitre 5. L'acteur mobile acquéreur de connaissance	249
1. Espaces.....	252
1.1. Une proximité des connaissances facilitant l'appréhension de l'espace.....	252
1.1.1. Le même métier dans un nouvel environnement : le vécu des mobiles intramétiers.....	252
1.1.2. Un métier proche dans un nouvel environnement : le vécu des mobiles intermétiers.....	255
1.1.3. Une reconversion au sein d'un même site.....	257
1.2. Une proximité géographique génératrice d'un espace réel d'échanges.....	261
1.2.1. Impact de la proximité sur le repérage des connaissances à intégrer.....	262
1.2.2. Impact de la proximité durant l'échange.....	264
1.3. Une proximité identitaire fondatrice d'un espace relationnel.....	266
2. Temps.....	276
2.1. Appréciation de la disponibilité.....	277
2.2. Evolution des sources d'acquisition mobilisées.....	283
2.2.1. Evolution des critères de choix.....	283
2.2.2. Evolution des caractéristiques statutaire des sources mobilisées.....	285
2.3. Motivation à recevoir.....	291
Chapitre 6. L'acteur mobile créateur de connaissance	300
1. Le rôle de la légitimité	303
1.1. Légitimité hiérarchique.....	303
1.2. Légitimité technique.....	307
1.2.1. Quand la routine d'hier devient la nouveauté de demain.....	307
1.2.2. Dépasser les résistances au changement.....	308
1.2.3. Augmenter ses responsabilités grâce au transfert.....	310
2. Le rôle dual de la proximité.....	313
2.1. Proximité identitaire.....	314
2.2. Distance des schémas cognitifs.....	327
2.2.1. Interaction et création de connaissance dans la diversité : la richesse des mobilités intermétiers et interfonctionnelles.....	327
2.2.2. Créer de nouveaux réseaux et élargir les sources mobilisables : la richesse des mobilités géographiques.....	336
3. Modalités de la création et articulation des démarches.....	342
3.1. Modalités de la création.....	342
3.1.1. Les leviers au transfert.....	343
3.1.2. Les caractéristiques des acteurs mobiles créateurs de connaissance.....	345
3.2. Des démarches successives ou simultanées.....	348
3.2.1. Des démarches successives.....	349
3.2.2. Des démarches simultanées.....	350

Table des matières

3.3. Absence de création de connaissance : causes et conséquences	361
3.3.1. Incapacité réelle ou perçue des démarches de création.....	362
3.3.2. Identification	363
3.3.3. Conséquences individuelles et organisationnelles	366
 Conclusion générale	 371

Liste des tableaux

CHAPITRE 1

Tableau I-1. Synthèse des enjeux et conséquences attendus de l'existence d'un marché interne à long terme.....	23
Tableau I-2. Changement de réalité, changement de modèle : de la carrière traditionnelle à la carrière nomade.....	26
Tableau I-3. Grandes tendances des mouvements internes au regard de la situation économique et structurelle de l'organisation.....	28
Tableau I-4. Eléments d'arbitrage entre recrutement interne et externe.....	37
Tableau I-5. Mobilité interne selon le moment de carrière et le niveau hiérarchique (taux de mobilité annuelle en %)......	39
Tableau I-6. Typologie des promesses suivant le degré d'incertitude et les possibilités de choix des emplois.....	40
Tableau I-7. Les étapes d'une prise de poste et leurs préoccupations majeures.....	48

CHAPITRE 2

Tableau II-1. Grandes approches théoriques de la connaissance.....	83
Tableau II-2. Le transfert de connaissance suivant ses parties prenantes.....	118

CHAPITRE 3

Tableau III-1. Approches de la réalité et objets de recherche.....	132
Tableau III-2. Les quatre configurations de l'étude de cas.....	140
Tableau III-3. Population finale : de la lettre au prénom.....	143
Tableau III-4. Présentation des organisations rencontrées à titre exploratoire.....	147
Tableau III-5. Chronologie de la constitution de la population finale.....	153
Tableau III- 6. Représentativité statistique de l'échantillon final.....	174
Tableau III-7. Dimension radiale subjective de la population étudiée.....	180
Tableau III-8. Types d'horizontalités des mobilités étudiées.....	184
Tableau III-9. Au croisement des dimensions radiales et des types d'horizontalités.....	185
Tableau III-10. Locus of control de la population étudiée.....	186
Tableau III-11. 2 ^{ème} famille de thème : Le contexte du changement de poste.....	191

CHAPITRE 4

Tableau IV-1. Caractéristiques des mobiles qui ont transféré avant leur départ.....	208
Tableau IV-2. Caractéristiques des acteurs ayant bénéficié d'un biseau entrant.....	212
Tableau IV-3. Caractéristiques des mobiles n'ayant pas transféré en dépit de la continuité de leur poste	220
Tableau IV-4. Des propositions de départ aux réponses apportées par les représentations des acteurs.....	246

CHAPITRE 5

Tableau V-1. Chronologie du recours au supérieur hiérarchique direct	286
Tableau V-2. Chronologie du recours aux collègues (y compris homologues).....	290
Tableau V-3. Identification et sentiment d'autonomie et/ou d'efficacité sur le poste	296

CHAPITRE 6

Tableau VI-1. Connaissances transférées par les mobiles intramétiers	312
Tableau VI-2. Transfert de l'acteur mobile soutenu par une autorité hiérarchique et/ou une identité commune	325
Tableau VI-3. Connaissances transférées par les mobiles intermétiers	332
Tableau VI-4. Connaissances transférées par l'intermédiaire des liens des mobiles géographiques.....	341
Tableau VI-5. Leviers de persuasion mobilisés suivant l'orientation horizontale de la mobilité	345
Tableau VI-6. Les grandes tendances de l'origine des apports de connaissances par les nouveaux acteurs entrants	346
Tableau VI-7. Caractéristiques des acteurs ayant « innové » après s'être « socialisé »	349
Tableau VI-8. Caractéristiques des acteurs bivalents.....	351
Tableau VI-9. Caractéristiques des acteurs n'arrivant pas à devenir créateur de connaissance dans leur nouvel environnement	361
Tableau VI-10. Identification et initiatives du transfert de connaissance	364

Liste des figures

CHAPITRE 1

Figure I-1. Effet domino de la mobilité interne	36
Figure I-2. Pressions externes et internes influençant le processus de prise de décision en matière de mobilité interne.....	37
Figure I-3. Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976).....	44
Figure I-4. Les influences multiples de l'apprentissage des nouvelles tâches	69

CHAPITRE 2

Figure II-1. Représentation graphique du transfert de connaissance	97
Figure II-2. Relations des caractéristiques de la connaissance à l'aisance du transfert.....	105
Figure II-3. Hiérarchie de la richesse des médias	108
Figure II-4. Le rôle modérateur des relations entre les parties sur l'équivocité et de l'ambiguïté de la connaissance.....	110
Figure II-5. Les éléments clés du transfert de connaissance intra-organisationnel.....	121
Figure II-6. Cadre conceptuel du transfert de connaissance par la mobilité interne	127

CHAPITRE 3

Figure III-1. Processus de construction de la recherche.....	134
Figure III-2. Conséquences structurelles de l'adhésion au modèle structurel mondial	155
Figure III-3. Périodicité des entretiens réalisés.....	172
Figure III-4. Typologie des modalités horizontales de la mobilité	181
Figure III-5. Eléments de compréhension de la mobilité interne.....	188
Figure III-6. Carte des liens entretenus par l'échantillon.....	195

CHAPITRE 4

Figure IV-1. Chronologie du biseau.....	204
---	-----

CHAPITRE 5

Figure V-1. Appréhension environnementale des mobiles intramétiers et intermétiers	257
Figure V-2. Lien entretenu entre les pressions d'apprentissage et les affects individuels.....	261
Figure V-3. La complexité de l'appréhension contextuelle dans le cadre des mobilités interfonctionnelles	275
Figure V-4. Evolution temporelle des critères de choix de l'unité source.....	285
Figure V-5. Nature des connaissances acquises par le biais du supérieur hiérarchique	288
Figure V-6. Le temps des échanges	293

CHAPITRE 6

Figure VI-1. Les tentatives de transferts soutenues par une autorité hiérarchique au regard des caractéristiques dominantes de la connaissance transférée	326
Figure VI-2. Nature de la connaissance le long du processus.....	342
Figure VI-3. Leviers de création et force du changement induit pour les unités réceptrices..	344

Liste des encadrés

CHAPITRE 2

Encadré II-1. Distinctions opérées entre connaissance(s) et compétence(s) suivant le niveau d'analyse retenu.....	92
---	----

CHAPITRE 4

Encadré IV-1. Karine : progression et développement de connaissances au sein du même service.....	214
Encadré IV-2. Laurent : des pratiques non partagées et une prise de poste qui chevauche la formation du successeur.....	215
Encadré IV-3. Cédric : découpage des principales missions et transfert vers différents acteurs.....	216
Encadré IV-4. Eric : un partage entre les homologues pour parer toute éventualité.....	217
Encadré IV-5. Geneviève : une seconde expérience de biseau entrant avec le même acteur	218
Encadré IV-6. Sylvain : de l'importance de ne pas arriver en terrain conquis	222
Encadré IV-7. Isabelle : une équipe, une famille, l'important ce ne sont pas les tâches mais les individus.....	223
Encadré IV-8. Laurent : quand la motivation à transmettre est freinée par la modification des attentes du rôle transmis.....	224
Encadré IV-9. Isabelle et Geneviève : deux histoires de biseaux sortants similaires pour des résultats contrastés suivant la légitimité perçue de l'apporteur de connaissance.....	225
Encadré IV-10. Laurent : l'absence d'acceptation des connaissances transmises	227
Encadré IV-11. L' «effet mémoire» de Laurent.....	229
Encadré IV-12. Les «moments de solitude» de Romain.....	229
Encadré IV-13. Quand les différences nuisent au transfert de connaissance : le biseau entre Karine et Françoise.....	231
Encadré IV-14. Laurent : une double distance géographique et cognitive qui ralentit et complexifie les échanges.....	233
Encadré IV-15. Laurent : Quand la proximité ressentie écourte les échanges.....	235
Encadré IV-16. Sylvain : un prédécesseur peu volontaire au transfert	236
Encadré IV-17. Françoise échange son poste : quand les biseaux entrant et sortant s'effectuent avec une même personne.....	236
Encadré IV-18. Karine : quand le biseau recule la prise de poste, impatience et disponibilité aux échanges	237
Encadré IV-19. Laurent : Une expérience personnelle solitaire	239

CHAPITRE 5

Encadré V-1. Ursula : des similitudes qui facilitent la prise d'autonomie sur le poste	253
Encadré V-2. Daniel : une adaptation au contenu du métier.....	253
Encadré V-3. Cédric - un langage similaire qui facilite les relations.....	255
Encadré V-4. Xavière : une relative facilité d'appréhension du nouvel environnement de travail.....	256
Encadré V-5. Ambre : l'histoire d'un changement approprié.....	258
Encadré V-6. Viviane : l'histoire d'une reconversion subie	259
Encadré V-7. Cédric et Isabelle : un transfert facilité par le partage d'un même bureau	262
Encadré V-8. Sylvain et Yves : une proximité technique enrichie par la rencontre physique.....	263
Encadré V-9. Sylvain : de la proximité géographique des acteurs à la proximité géographique à la connaissance à intégrer	264
Encadré V-10. Isabelle : une mobilité contrainte dans un environnement hostile.....	267
Encadré V-11. Viviane : comment apprendre d'un tiers lorsqu'on valorise tant l'autonomie ?.....	269
Encadré V-12. Geneviève : quand l'absence d'identité commune empêche tout partage de connaissance entre les acteurs	271
Encadré V-13. Cédric et Daniel : lien entre l'appréciation positive de l'atmosphère et le sentiment de disponibilité généralisée.....	277
Encadré V-14. Béatrice : comment choisir l'apporteur de connaissance face à plusieurs sources potentielles	278
Encadré V-15. Wendy et Françoise : proximité géographique et évolution de l'évaluation subjective de la disponibilité de la source.....	279
Encadré V-16. Wendy : quand l'antériorité relationnelle empêche le désagréable sentiment de déranger.....	280
Encadré V-17. Karine : quand les sources proches ne sont pas motivées à partager leurs connaissances	281
Encadré V-18. Béatrice : quand la relation devient trop forte	282
Encadré V-19. Ursula et Romain : quand les relations antérieures permettent de choisir la source la mieux adaptée	283
Encadré V-20. Daniel et Cédric : quand les cadres recourent-ils à leur SHD ?.....	287
Encadré V-21. Wendy et Viviane : de la difficulté de consulter son SHD en tant que source dans le temps	289
Encadré V-22. Françoise : apprentissage et stress	291

CHAPITRE 6

Encadré VI-1. Henri : quand le statut hiérarchique rend possible l'impulsion du changement.....	304
Encadré VI-2. Romain : quand le positionnement hiérarchique offre la possibilité de se faire entendre.....	306
Encadré VI-3. Ursula : l'arrivée d'un membre aux compétences singulières.....	307
Encadré VI-4. Eric : faire utiliser les outils les plus performants en dépassant les résistances au changement.....	308
Encadré VI- 5. Eric : quand l'initiative de la création de connaissance conduit à élargir le périmètre du poste	310
Encadré VI-6. Karine : Motiver et persuader les récepteurs de la nécessité d'intégrer de nouvelles connaissances	314
Encadré VI-7. Marc : repérage et absence d'intégration des connaissances faute de force de persuasion.....	316
Encadré VI-8. L'histoire Noémie, embauchée pour transférer ses connaissances et Paulette, sa collègue	319
Encadré VI-9. Romain : intégrer les apports des expériences antérieures et créer des synergies entre les postes grâce à sa position d'interface	327
Encadré VI-10. Cédric : la richesse des expériences antérieures	329
Encadré VI-11. Quentin : quand la diversité des schémas mentaux devient richesse	330
Encadré VI-12. Ambre : quand le positionnement d'interface suscite la richesse.....	333
Encadré VI-13. Ursula : rapprocher à partir des domaines d'expertise	336
Encadré VI-14. Xavière : accéder à l'information cachée grâce à son réseau social.....	337
Encadré VI-15. Eric : permettre la réplique des connaissances largement codifiée	339
Encadré VI-16. Sylvain et Yves : deux attitudes face à la diffusion des connaissances d'autres sites.....	354
Encadré VI-17. Quand le réseau relationnel améliore la qualité du travail	357

Liste des Annexes

<u>Annexe 1- Illustration de la dimension de radialité de Schein (1971, p.404)</u>	<u>429</u>
<u>Annexe 2- Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995).....</u>	<u>430</u>
<u>Annexe 3 - Lettre envoyée lors des démarches exploratoires</u>	<u>431</u>
<u>Annexe 4 - Guide des entretiens exploratoires.....</u>	<u>432</u>
<u>Annexe 5a - Guide d'entretien type du premier entretien</u>	<u>433</u>
<u>Annexe 5b - Guide d'entretien type des entretiens suivants</u>	<u>435</u>
<u>Annexe 6 - Exemple d'entretiens retranscrits</u>	<u>436</u>
<u>Glossaire des abréviations et du vocabulaire empirique</u>	<u>472</u>

« J'aimerais qu'il existe des lieux stables, immobiles, intangibles, intouchés et presque intouchables, immuables, enracinés ; des lieux qui seraient des références, des points de départ, des sources : Mon pays natal, le berceau de ma famille, la maison où je serais né, l'arbre que j'aurais vu grandir (que mon père aurait planté le jour de ma naissance), le grenier de mon enfance empli de souvenirs intacts... De tels lieux n'existent pas, et c'est parce qu'ils n'existent pas que l'espace devient question, cesse d'être évidence, cesse d'être incorporé, cesse d'être approprié. L'espace est un doute : il me faut sans cesse le marquer, le désigner ; il n'est jamais à moi, il ne m'est jamais donné, il faut que j'en fasse la conquête. »

(Georges Pérec, 1974, *Espèces d'espace*, p.140).

Introduction générale

Quatre-vingts pour cent des entreprises européennes considèrent leurs connaissances comme des actifs stratégiques. Soixante-dix-huit pour cent d'entre elles estiment passer à côté d'opportunités faute d'exploiter leurs connaissances existantes (Rapport KPMG, Enquête 2002/03). L'organisation de la gestion de la connaissance organisationnelle et son transfert dans l'organisation représentent, en effet, un vrai défi pour l'organisation.

La capacité d'une organisation à innover, conserver et diffuser sa connaissance est aujourd'hui reconnue comme un avantage concurrentiel majeur (Prahalad et Hamel, 1990 ; Kogut et Zander, 1995). Pour nombre d'auteurs, cette connaissance réside en grande partie dans les salariés qui composent l'organisation (Argyris et Schön, 1974 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argote, 1999, Argote et Ingram, 2000). En ce sens, la rétention de la connaissance organisationnelle est fréquemment associée à la fidélisation du personnel (Dalton et Todor, 1987 ; Levitt et March, 1988). D'aucuns soulignent d'ailleurs comment la connaissance se diffuse entre les firmes par le biais de la mobilité des salariés (Steensma, 1996 ; Boecker, 1997 ; Kim, 1997 ; Almeida et Kogut, 1999 ; Rao et Drazin, 2002). Au sein de l'entreprise, la question du transfert de connaissance apparaît d'autant plus triviale qu'il n'existe pas de barrières concurrentielles à sa diffusion. Ainsi, il semble logique que le mouvement de mobilité d'un salarié conduise simultanément au transfert de ses connaissances (Argote et Ingram, 2000).

De nos jours, les outils comme les hommes deviennent de plus en plus mobiles. Un récent sondage indique que 61% des salariés souhaiteraient changer d'emploi ou de poste d'ici deux ans (Enquête Syntec pour le Conseil d'Orientation pour l'Emploi 2009¹). Parmi ces salariés, 20% sont prêts à changer mais à condition de rester dans leur entreprise. Parallèlement, une enquête de l'APEC révèle que 20% des cadres changent de poste tous les ans dans leur entreprise².

Ce nombre croissant de mouvements amène à désigner, à l'instar des populations, les carrières des individus de nomades (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003). Entre les entreprises comme dans l'entreprise, les salariés semblent de plus en plus fréquemment

¹Sondage réalisé en avril 2009 auprès de 801 salariés du privé.

http://www.coe.gouv.fr/spip.php?page=news_detailid_article=552

² Depuis trois ans, ce chiffre bénéficie d'une grande stabilité.

changer de poste voire de métier. Ainsi, ce « *changement est devenu tellement évident et banal qu'il n'est plus une question ; il constitue désormais le cadre dans lequel il nous faut évoluer* » (Boutinet, 2002b, p.83).

Cependant, malgré le nombre de mouvements souhaités et effectifs des salariés, la mobilité interne reste méconnue. Appréhendée à partir de ses antécédents (Abraham, 2003) ou de ses conséquences (Mignonac, 2004), les événements qui accompagnent cette étape de la vie professionnelle du salarié demeurent peu explorés. Bien des auteurs lui préfèrent des sujets périphériques tels que son outillage (Joyeau et Retour, 1999) ou élargissent leur centre d'attention à la carrière entière de l'individu (Barney et Lawrence, 1989). En conséquence, l'étude de la mobilité interne révèle un écart entre la fréquence et l'importance de cette pratique dans l'entreprise et la faiblesse des travaux de recherches qui y sont spécifiquement dédiés.

Or, cette permanence du changement questionne et interroge sur la capacité d'adaptation et d'appropriation de tous ces rôles auxquels la carrière professionnelle invite désormais le salarié. Chaque mouvement s'accompagne de la conquête d'un nouvel espace où l'acteur mobile doit chercher à s'inscrire pour y délimiter son territoire et construire son identité. Cet ajustement individuel s'opère dans une organisation qui, quant à elle, tente simultanément de mettre en adéquation ses besoins et ressources humaines disponibles afin d'atteindre un niveau de performance garant de sa survie.

Au cœur de cette quête d'équilibre individuel et collectif, les conséquences de la mobilité interne en matière de connaissance restent obscures. En effet, si le transfert de connaissance par l'intermédiaire du déplacement des acteurs peut, de prime abord, être considéré comme logique, il élude manifestement les jeux d'acteurs et de pouvoir, liés notamment aux territoires et aux connaissances (Crozier et Friedberg, 1977) et caractérisant les relations entre les salariés de l'entreprise. Il oublie également que différents sous-groupes culturels (communautés) cohabitent dans l'entreprise, entre lesquels, la diffusion de connaissance se révèle problématique (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991).

De plus, la notion même de mobilité interne s'avère polymorphe. Elle renvoie à une multitude de situations : mobilité géographique, changement de métier, changement de service, promotion, reconversion, etc. En conséquence, la valeur à accorder à la mobilité en tant que

moyen de transférer la connaissance dans l'organisation paraît devoir être circonscrite à certaines formes de mobilités et la généralisation automatique préalablement énoncée questionnée.

Le mouvement singulier d'un acteur renvoie manifestement à des enjeux plus complexes que le déplacement simultané de ses connaissances d'un endroit à un autre. Des auteurs proposent de rendre compte de la mobilité interne par l'intermédiaire du processus de socialisation organisationnelle auquel elle confronte l'acteur (Schein, 1971 ; Van Maanen et Schein, 1979). En tant que tel, elle suscite de l'individu un « *processus d'apprentissage des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation* » (Leroy, 2001). Ils suggèrent, en ce sens, que la mobilité interne nécessite un apprentissage du nouveau rôle sous les pressions socialisatrices de l'environnement interactionnel.

Dans son activité quotidienne, l'acteur mobile est, en effet, rarement seul et isolé. Il développe ainsi l'apprentissage de son rôle dans et par les interactions avec les acteurs de son environnement (Kahn et al., 1964). Au delà de la formation encadrée (en salle, par exemple), le développement des nouvelles connaissances s'opère ainsi de façon plus informelle au travers des discussions, directement sur le lieu de travail. Beaucoup plus riche³, ce mode d'acquisition de l'ensemble de tâches et comportements inscrits dans le nouveau rôle rend compte de la dualité de ces apprentissages ancrés dans un univers technique et social. Pour l'acteur mobile, il ne suffit donc pas d'apprendre les tâches de son nouveau rôle mais également de s'insérer socialement dans un nouvel environnement de travail empli d'acteurs divers (collègues, clients, fournisseurs, etc.).

Dans son nouvel environnement de travail, il semblerait donc que l'acteur mobile ne soit pas seulement apporteur de connaissances mais également récepteur de connaissances. La mobilité interne renverrait ainsi à des enjeux doubles en matière de transfert de connaissance intra-organisationnel, l'acteur mobile adoptant le rôle d'unité source et celui d'unité réceptrice de connaissance.

Au cœur de ces processus, une attention particulière doit être portée aux interactions entre l'acteur mobile et les membres de son nouvel environnement interactionnel. Entre ces acteurs,

³ Morrisson et Brantner (1992) rappellent que 70% du développement de l'adulte s'effectue par expérience.

un jeu d'influence réciproque semble pouvoir être observé. Tantôt, l'acteur mobile se voit orienté dans l'exercice de son rôle par les pressions qu'exercent sur lui les membres de son environnement interactionnel afin qu'il acquière certaines tâches et comportements conformément aux normes en vigueur. Tantôt, il influence à son tour son environnement interactionnel en « innovant » son rôle c'est-à-dire en s'éloignant des connaissances en usage (Schein, 1971).

Ces différentes démarches de l'acteur prennent forme dans un environnement empreint de normes et de valeurs organisationnelles si bien qu'on peut envisager que l'acculturation de l'acteur ait déjà opéré (Schein, 1971). Cependant, si une certaine proximité marque les interactions entre des acteurs de la même société, il est possible de s'interroger sur « *les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale.* » (Schein, 1971, p.409).

Les auteurs qui assimilent la mobilité au transfert de connaissance restent d'ailleurs assez évasifs sur les conditions sous lesquelles de tels processus se produisent. Cette association découle parfois de réflexions théoriques sans confrontation empirique (Argote et Ingram, 2000) ou du constat que suite à l'arrivée d'un acteur mobile, une nouvelle connaissance a été créée (Almeida et Grant, 1998 ; Almeida et Kogut, 1999 ; Gaha et Mansour, 2004). Ainsi, ces différents auteurs ne permettent pas de comprendre comment s'accomplit ce processus.

Pourtant, les travaux sur le transfert de connaissance le soulignent, les « bonnes relations » entre les parties prenantes déterminent la réussite du processus (Li, 2005). Il semblerait donc que le transfert de connaissance ne soit pas immédiat et qu'il convienne que les acteurs qui y participent tissent des liens et, progressivement, se sentent proches. La mobilité interne, qui consiste justement à rapprocher géographiquement et fonctionnellement les acteurs suffit-elle à entraîner de tels processus ?

L'étude des mouvements de mobilité interne du personnel devrait permettre de comprendre le processus complexe et social qu'est le transfert de connaissance en éclairant ses deux pendants (l'émission et la réception de connaissance) à partir des événements vécus par l'acteur mobile au sein de son nouvel environnement interactionnel. Par ce travail de

recherche, nous espérons ainsi améliorer la compréhension du transfert de connaissance intra-organisationnel et de la mobilité interne en répondant à la problématique suivante :

Comment et quand la mobilité interne participe-t-elle au transfert de connaissances dans l'organisation ?

Cette problématique générale se décline en plusieurs questionnements de recherche qui visent à éclairer à la fois les différents rôles tenus par l'acteur mobile (source de connaissance et récepteur de connaissance) et l'articulation de ces rôles assumés lors de la prise du nouveau poste.

Dans l'optique où l'acteur mobile est unité réceptrice de connaissance, trois grands questionnements seront abordés :

Question 1. Comment les caractéristiques de l'acteur mobile influencent-elles sa capacité à apprendre son nouveau poste ?

Question 2. Comment le contexte général influence-t-il la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Question 3. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-elles la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Dans l'optique où l'acteur mobile participe au transfert de connaissance vers son environnement de travail et y devient créateur de connaissance, trois grandes questions seront soulevées :

Question 4. Comment les caractéristiques du mobile influencent-elles sa capacité à participer au transfert de connaissance?

Question 5. Comment le contexte influence-t-il la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Question 6. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-elles la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Concernant l'articulation des rôles tenus par l'acteur, deux questions se posent :

Question 7. Quand l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

Question 8. Comment l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

Ces différents éléments servent l'objectif principal d'**apporter une meilleure compréhension du transfert de connaissance intra-organisationnel**. Cet objectif comporte des enjeux théoriques et managériaux importants.

Intérêts théoriques

Par une approche fine et empathique des représentations des acteurs, nous espérons contribuer à mieux comprendre le processus social de transfert de connaissance intra-organisationnel. Nous souhaitons éclairer les éléments clefs de la réussite du transfert intra-organisationnel de connaissance en accédant à la fois aux représentations de l'acteur source et de l'acteur récepteur. A travers l'étude des modes d'émergence et de concrétisation de ce processus interactionnel complexe, nous espérons ainsi répondre au manque de fondements empiriques souvent reprochés aux études sur le transfert de connaissance intra-organisationnel (Szulanski, 1996 ; Hansen, 1999 ; Argote, 1999 ; Kostova et Roth, 2002; Berthon, 2004).

Ce travail doctoral se distingue des recherches antérieures sur le transfert de connaissance. Ces dernières s'intéressent habituellement à des événements reconnus et identifiés comme tels par les organisations. Leur objectif consiste alors, à partir des événements qui se produisent une fois le transfert initié, à repérer au sein des processus en-cours, les moyens d'en faciliter l'émergence et/ou d'en comprendre la réussite (Szulanski, 1996 ; 2000 ; Berthon, 2004). Dans le cadre de cette recherche, les transferts de connaissances par la mobilité révèlent davantage d'effets émergents que recherchés par l'organisation. En croisant mobilité interne et transfert de connaissance, nous nous attaquons donc à des enjeux perçus comme majeurs mais empiriquement peu investis sur une population diversifiée d'acteurs au regard de leur statut et des caractéristiques de leur mobilité.

Par l'étude de processus courts tels que l'apprentissage d'une tâche, plusieurs transferts de connaissances peuvent être étudiés sur un laps de temps relativement restreint. Parallèlement,

l'analyse de ces transferts par l'intermédiaire de la mobilité interne offre l'opportunité d'étudier finement la transition à laquelle sont soumis les acteurs en termes de socialisation. Cette étude offre ainsi l'opportunité d'approfondir la connaissance des enjeux individuels de la mobilité interne sous un angle peu commun, les recherches considérant davantage la mobilité interne comme un événement qu'un processus. Le regard ancré dans les représentations individuelles permet, en outre, d'apporter une vision subjective, au sens de Weick (1976), de ce moment particulier de la carrière de l'individu.

Intérêts managériaux

La mobilité interne demeure peu explorée dans sa dimension individuelle. Souvent reléguée derrière des contraintes d'outillage (construction de matrices de compétences, de matrices de contributions, de passerelles inter-métiers, ...) ou focalisée sur ces résultats (en termes de satisfaction générale au travail, d'implication du travail, de fidélisation), le processus de socialisation et les différents sentiments et affects auxquels elle soumet l'acteur s'avèrent peu évoqués. Cette vision centrée sur les résultats et/ou sur l'instrumentation élude la construction progressive du parcours de l'individu, son adaptation au poste et aux collègues, devenant alors des variables secondaires. Ces dernières paraissent pourtant de premier plan pour comprendre pourquoi la performance sur le poste et, plus généralement, la réussite du mouvement, ont été atteintes.

La possibilité offerte de considérer les mouvements internes suivant leurs éléments individuels, contextuels et relationnels comme des moyens de gérer la connaissance dans l'organisation et d'organiser sa diffusion dans l'entreprise ouvre également de nouvelles perspectives en termes de gestion de la connaissance organisationnelle. Il conduit à élargir le rôle des responsables RH dans la gestion de la connaissance organisationnelle. En effet, ces dernières années, l'organisation de la diffusion de la connaissance au sein des organisations s'est davantage développée sous le sceau de la technologie et par l'intermédiaire d'interfaces virtuelles. Les entreprises ont ainsi amorcé la construction d'outils informatiques puissants visant à stocker et à rendre accessible l'information au plus grand nombre afin d'en améliorer la diffusion. La gestion de la connaissance s'avère ainsi bien souvent rattachée au service informatique. Cette structuration des responsabilités laisse à penser sa charge et son organisation comme une gestion de flux, informatisés, systématiques. Ainsi, seuls 5% des projets de Knowledge Management sont sous la responsabilité des services RH contre 22% au service informatique (Source KPMG 2000). Ces chiffres soulignent combien, aujourd'hui, les

entreprises misent davantage sur les outils que sur leurs membres pour soutenir le management de la connaissance organisationnelle. En revenant sur les principaux créateurs de la connaissance organisationnelle, cette recherche propose d'étudier plus finement la mobilité interne au regard de ses conséquences en termes de transfert de connaissance. Compte tenu de l'implication des gestionnaires des ressources humaines dans la gestion des parcours internes des salariés, ce travail propose d'accroître leur implication dans les démarches de gestion de la connaissance organisationnelle.

De façon plus générale, cette recherche s'intéresse à toutes les populations de salariés de l'entreprise. Elle complète en cela les travaux précédents sur le transfert de connaissance et la mobilité interne qui portent surtout sur certaines catégories de personnes, avec une insistance particulière pour le personnel de statut cadres ou, encore plus spécifiquement, les ingénieurs. A partir de cette population élargie, ce travail tente d'approfondir la connaissance de ces deux processus en portant une attention particulière aux représentations des acteurs. Il souligne, en outre, qu'à l'occasion de sa mobilité interne, l'acteur n'est pas seulement un réservoir de connaissance qui se déplace d'un lieu à un autre, transportant avec lui l'ensemble de ses connaissances mais également un acteur contraint à s'insérer dans son nouvel environnement interactionnel et à y développer de nouvelles connaissances. Pour répondre à ces différents enjeux, une démarche méthodologique qualitative et longitudinale est mise en œuvre.

Présentation de la démarche empirique

L'étude d'un processus comme le transfert de connaissance nécessite la mise en place d'un design méthodologique apte à capturer les aspects temporels. En ce sens, l'analyse longitudinale permet de comprendre en profondeur les contextes dynamiques en accédant à des données riches et variées. Des auteurs rappellent, en adaptant la définition de Menard (1991), que les analyses longitudinales présentent « *les trois caractéristiques suivantes* :

- 1) *les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes ;*
- 2) *les sujets étudiés sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre ;*
- 3) *l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée.* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003, p.423).

Le cœur de cette recherche s'appuie sur le suivi du parcours de mobilité interne de plusieurs salariés. Grâce à cette méthodologie longitudinale, la collecte des données terrain presque en temps réel est possible. Au total, vingt-cinq salariés ont été interrogés plusieurs fois (de deux à cinq fois) durant leurs premiers mois sur leur nouveau poste. Les sujets étudiés sont comparables en tout point puisque ce sont les mêmes personnes qui ont été rencontrées à différents moments de leur parcours. Le projet de recherche s'est construit de façon itérative par de constants allers-retours entre le terrain et la théorie. Il assure ainsi une plus grande validité des données recueillies et une meilleure fiabilité des interprétations grâce à l'empathie qui se dégage des rencontres successives.

L'objectif compréhensif et ancré dans les représentations individuelles a conduit à une démarche qualitative qui, contrairement aux recherches quantitatives s'appuyant sur une représentativité statistique, permet de comprendre en profondeur le contexte des situations étudiées. Un phénomène peut alors être décrit « *dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs* » (Giroux, 2003, p.43). Cette approche qualitative ouvre, en ce sens, l'accès à la compréhension recherchée du monde social des acteurs et à leur représentation de cette étape de leur carrière professionnelle.

La mobilité interne participant à la construction de la carrière d'un individu, c'est-à-dire à « *l'histoire de la vie au travail d'un individu* » (Walsh et Osipow, 1990), la méthode des récits de vie est utilisée pour retracer, à l'instar de Bertaux, les mobilités des acteurs étudiés⁴. Selon cet auteur, il y a récit de vie « *dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue* » (Bertaux, 1997, p.32).

Les différentes expériences des acteurs et le suivi de leur évolution sur le nouveau poste de travail se sont inscrits sur un terrain unique d'investigation au sein duquel la démarche empirique s'est étendue sur 18 mois. Ce design offre ainsi l'avantage d'accéder à une connaissance fine des acteurs et du terrain de recherche.

Depuis les travaux de Yin (2003) et Miles et Huberman (1991), l'étude de cas est reconnue comme une stratégie d'accès au réel à part entière. Cette méthode vise « *l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* »

⁴ Bertaux adopte une posture plus globale puisqu'il s'attache aux mobilités sociales et à l'échelle d'une vie quand nous nous concentrons sur une seule des étapes de la carrière.

(Giroux, 2003, p.45). Notre étude présente une configuration de type 2 au sens de Yin (2003) (étude d'un cas unique aux unités d'analyse multiples) dont l'unité d'analyse est l'individu. Chaque personne rencontrée est ainsi considérée comme un cas⁵ ; les différents cas étant « enchâssés » au sein de la même organisation (Giordano, 2003).

Le recueil des données s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs qui laissent aux acteurs l'opportunité d'énoncer leurs opinions et leurs visions du monde (empreintes de leur vécu et expériences individuelles) sans limitation *ex ante*. Les premiers entretiens s'effectuent suivant un guide d'entretien commun à l'ensemble des acteurs suivis. Les entretiens ultérieurs sont personnalisés et reprennent les éléments saillants mis en évidence au cours du premier et commencent à interroger des similitudes ou différences inter-cas. L'appréhension des variables contextuelles s'effectue ainsi par empathie. Ces dernières sont en partie maîtrisées, et identiques pour tous (même site) mais restent appréciées au travers de la compréhension du monde construite par chacun des acteurs étudiés pour mieux s'adapter aux spécificités individuelles. L'écoute attentive des acteurs est donc au cœur de ce travail empirique car ce sont eux « *qui détiennent les clés de leur monde* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p.70).

Il est possible d'estimer qu'environ un quart des mobilités totales du site ayant eu lieu au cours de l'année 2007 a été étudié. En moyenne, le premier entretien a eu lieu 4,3 mois après la prise de poste et les derniers entretiens autour de la première année sur le poste (ancienneté moyenne lors du dernier entretien : 12,8 mois). Les données ainsi recueillies ont été complétées par des phases d'observation et un suivi attentif des articles évoquant l'entreprise dans les médias, une lecture continue des journaux internes et un suivi des documents créés par le service RH (à vocation interne ou externe) tout au long de la période.

Le site étudié est un site industriel qui évolue dans une activité innovante : le milieu du semi-conducteur. Dans ce contexte, les salariés sont placés au cœur de la capacité d'innovation ; les brevets et plus généralement la création permanente et rapide de connaissances, sont des éléments centraux de la constitution de l'avantage concurrentiel. Les évolutions technologiques exigent en effet une forte flexibilité des organisations et des hommes qui la composent (Everaere, 1997).

⁵ Pour ne pas trop alourdir nos propos, nous utiliserons l'expression cas en lieu et place de cas « enchâssé » dans la suite du document.

Aujourd'hui, ce groupe emploie près de 50.000 salariés dans le monde et recrute environ 6.000 nouveaux salariés tous les ans sur ses 36 sites⁶. Parmi tous ces sites, certains sont spécialisés dans la recherche et développement, d'autres dans la production. Le site étudié présente la particularité de regrouper en son sein ces deux activités. Après avoir vu le jour dans les années 70, il a changé trois fois d'identité suite à différentes fusions. Il garde cependant une empreinte française forte liée à sa filiation initiale. C'est l'un des trois principaux lieux de production de la société en France. Ces dernières années, il a connu une très forte progression puisqu'en 10 ans, ses effectifs ont progressé de 60% pour atteindre aujourd'hui les 1600 salariés permanents.

La vision du service RH de ce site précise les objectifs globaux de ce service qui doit « permettre au management de s'appuyer sur des effectifs suffisants et d'un haut niveau de compétences, capable d'accompagner les évolutions de l'entreprise » (Document interne, service RH). Pour accompagner les évolutions de l'entreprise, les effectifs de l'entreprise doivent être flexibles, adaptatifs et donc accepter les mobilités internes. Cette vision de la politique RH souligne combien la mobilité est devenue une variable clé de la survie de l'entreprise. Consciente de l'instabilité et des évolutions perpétuelles de son environnement, cette contrainte externe est reportée sur les salariés sans qui l'adaptation organisationnelle ne saurait se concevoir.

Ce terrain de recherche réunit l'impératif d'une gestion minutieuse de la connaissance dans l'organisation, et d'une flexibilité permanente du personnel, induite par le besoin d'adaptation au changement continu de l'activité. Ce travail doctoral restitue ces investigations empiriques suivant la logique rédactionnelle suivante.

Plan et organisation de la thèse

Cette thèse s'organise en deux grandes parties. La première partie explore la littérature théorique des deux phénomènes associés dans ce travail de recherche: la mobilité interne et le transfert de connaissance intra-organisationnel afin de souligner les enjeux d'une telle alliance.

Le premier chapitre dépeint la mobilité interne au travers de ses enjeux actuels, des méthodes et de l'outillage dont disposent les organisations pour la mettre en œuvre. Il s'attache ensuite à

⁶ Hors sites de ventes. Nous ne comptabilisons ici que les seuls sites de production et/ou de R&D.

décrire ce processus d'un point de vue individuel en tant que processus de socialisation organisationnelle.

Le deuxième chapitre précise les différentes théories relatives à la connaissance organisationnelle avant de détailler les étapes et enjeux liés au transfert de connaissance intra-organisationnel. Le croisement de ces deux littératures débouche sur l'élaboration de la problématique de recherche et des questionnements sous-jacents. Enfin, un cadre conceptuel est proposé.

Le troisième chapitre vise à rendre compte de la démarche empirique adoptée et expose les spécificités du terrain de recherche. Il propose, en outre, de préciser les représentations des acteurs vis-à-vis de la politique de mobilité de l'organisation étudiée et commence ainsi à familiariser le lecteur au contexte de formation du récit des acteurs.

La seconde partie de la thèse présente les résultats de la recherche suivant un découpage mêlant à la fois la chronologie de la prise de poste et les rôles tenus par l'acteur au regard du transfert de connaissance.

Le quatrième chapitre précise les enjeux de la période précédant le changement de poste de l'acteur et les confronte aux réalités empiriques observées. Il porte un intérêt particulier aux logiques de transmission prédécesseur / successeur.

Le cinquième chapitre s'attache plus précisément à l'acteur mobile en tant qu'acquéreur de la connaissance des membres de son nouvel environnement interactionnel. Le choix des unités sources qu'il mobilise permet d'identifier deux éléments particulièrement structurants du transfert de connaissance : l'espace et le temps.

Le dernier chapitre positionne l'acteur mobile non plus en tant qu'unité réceptrice de connaissance mais davantage en tant que source de nouvelles connaissances. Il met en évidence que pour devenir créateur de connaissance dans son nouvel environnement de travail, l'acteur mobile doit y devenir légitime et/ou entretenir une certaine proximité avec les membres de son environnement interactionnel. Il s'interroge ensuite sur l'articulation et la chronologie de ces différents rôles tenus par l'acteur.

La conclusion générale développe les principaux apports, limites et voies de recherche de ce travail. Un glossaire, restitué à la suite des annexes, précise la signification des principales abréviations et du vocabulaire empirique.

Partie 1 – Transferts de connaissance et mobilité interne
Les enjeux de l'alliance : de la littérature au design
méthodologique

Introduction à la première partie

En croisant les écrits scientifiques issus de deux champs distincts, la gestion des ressources humaines pour la mobilité interne et le management stratégique pour le transfert de connaissance, cette première partie expose les intérêts et questionnements nés de la confrontation de ces points de vue singuliers. L'association de ces deux littératures aboutit à un cadre conceptuel de recherche qui souligne le processus de socialisation organisationnelle induit par la mobilité interne et les différentes modalités du transfert de connaissance. Il invite à mettre en avant les caractéristiques de l'acteur mobile au regard de son rôle durant le processus de transfert de connaissance, tantôt apporteur de connaissance, tantôt créateur de connaissance.

Le **premier chapitre** évoque les modifications survenues dans les représentations individuelles de la carrière. Il reprend les origines environnementales qui ont conduit à ce changement de perspective et les logiques individuelles et organisationnelles de la mobilité interne. La nécessité d'accéder aux représentations individuelles des acteurs est mise en avant pour mieux comprendre les enjeux de cette pratique. La mobilité interne se conçoit alors comme un changement de rôle dans l'organisation qui met en jeu d'importants aspects identitaires et d'apprentissage, se traduisant en particulier sur le poste, par des difficultés de socialisation aux tâches.

Le **deuxième chapitre** aborde la littérature relative à la connaissance organisationnelle. Il présente différentes approches théoriques de ce même objet, ses modes d'acquisition et ses niveaux d'analyse. Le transfert de connaissance intra-organisationnel est ensuite décrit comme un processus qui, malgré ses avantages perçus, reste difficile à mettre en œuvre. Les enjeux de ses différentes étapes sont rappelés et rapprochés des conséquences de la mobilité afin de décrire précisément le cadre conceptuel de la recherche.

Le **troisième chapitre** détaille le design méthodologique mis en œuvre. Il argumente le choix opéré en faveur d'un design longitudinal qualitatif. Il restitue les difficultés rencontrées durant la phase d'investigation empirique et présente la société au sein de laquelle les données ont été recueillies avant d'expliquer les méthodes d'analyse des données mobilisées. Enfin, la validité générale de la recherche y est discutée au regard des choix entrepris.

Chapitre 1

La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle

1^{ère} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Les enjeux du rapprochement : de la littérature au design méthodologique

Chapitre 1 : La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle

Chapitre 2 : La connaissance et son transfert dans l'organisation

Chapitre 3 : Choix méthodologiques et présentation du terrain de recherche

2^{ème} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Chapitre 4 : La période prétransitionnelle : transférer pour mieux quitter ?

Chapitre 5 : L'acteur mobile acquéreur de connaissance

Chapitre 6 : L'acteur mobile créateur de connaissance

Plan du chapitre 1

1. De nouvelles logiques organisationnelles pour de nouvelles réalités empiriques

1.1. Le modèle de carrière traditionnelle et son marché interne du travail

1.2. Les nouvelles logiques de carrière

1.3. Mise en œuvre de la mobilité interne

2. Une socialisation organisationnelle contextualisée de l'individu

2.1. Contexte individuel de la mobilité interne : motivations et résistances

2.2. Socialisation organisationnelle

Introduction

Ces dernières années, les évolutions environnementales et les bouleversements économiques ont amené les entreprises à chercher de plus en plus de flexibilité et à engager, en ce sens, de nombreux choix en matière de politique d'emploi. Ces nombreux changements se sont traduits, pour les individus, par l'émergence d'une nouvelle forme de carrière dite nomade. Cette carrière met en exergue le rôle central joué par la mobilité dans le parcours professionnel. Le changement est devenu l'une des principales caractéristiques de la carrière au sein de laquelle deux types de mouvements peuvent prendre forme : une mobilité externe, vers une nouvelle organisation et une mobilité interne, auprès de l'employeur actuel. Cette seconde forme de mobilité nous intéressera plus particulièrement dans le cadre de cette recherche. Elle se définit pour l'individu comme « *le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe* » (Peretti, 1998, p. 114) et renvoie à une réalité complexe et polymorphe.

Une réalité complexe, d'abord, parce que les frontières de l'entreprise sont de plus en plus floues et ses « contours poreux » (Allouche et Huault, 1998). Quelles frontières organisationnelles doivent être prises en considération pour distinguer la mobilité interne de la mobilité externe : les limites organisationnelles portées par le nom de la société ? par l'appartenance financière⁷? Que dire de l'intégration d'un partenaire commercial ou d'un consultant externe qui entretenait précédemment des relations quotidiennes et continues avec la société ? Manifestement, la délimitation d'une césure franche entre mobilité interne et externe n'est pas aussi aisée qu'elle y paraît.

Une réalité polymorphe, ensuite, car elle intègre une multitude de situations pouvant être distinguées :

- la mobilité verticale ou la mobilité horizontale ;
- la mobilité avec ou sans changement de filière promotionnelle⁸;
- la mobilité géographique ou non (Peretti, 1998).

La mobilité interne (MI) révèle ainsi une multitude de cas qui ne peuvent être considérés sur un seul et unique plan (Peretti, 1998 ; Quenel, 2003). Ces changements de métiers,

⁷ Il conviendrait ici d'approfondir cette notion en définissant, par exemple, un pourcentage de participation à partir duquel l'identité commune de la société pourrait être fixée.

⁸ Parfois nommée mobilité fonctionnelle dans les travaux consacrés à cette question.

promotions, déplacements géographiques sont autant de facettes de la mobilité qui peuvent se combiner de manière variée (Deffayet et Van Heems, 1995 ; Roger et Ventolini, 2004).

Schein (1971) ajoute une troisième dimension à l'approche structurelle de la MI. Il propose de remplacer l'image classique d'une structure organisationnelle triangulaire en deux dimensions (avec des MI horizontales ou verticales) par une forme conique, en trois dimensions, complétée par la dimension radiale. Il souhaite ainsi indiquer le rapprochement ou, au contraire, l'éloignement du centre décisionnel qui résulte du mouvement (cf. Illustration en Annexe 1).

D'autres auteurs suggèrent d'intégrer les mobilités de reconversion pour mieux rendre compte de la force du changement (Dany et Livian, 1995) et évoquent la nécessité d'opérer une transition intermétiers (Roques, 2004). Ainsi, autour du terme générique de mobilité interne, différents centres d'intérêts peuvent être retenus : l'impact structurel, le contenu du poste ou la force du changement induit au regard des missions confiées à l'acteur. En ce sens, la MI peut être abordée de façon subjective afin de compléter la vision structurelle de la MI. Elle s'entend alors comme un changement de rôle dans l'organisation (Vardi, 1980).

Le rôle renvoie nécessairement à des considérations à la fois organisationnelles et individuelles. Kahn et al. (1964) distinguent à cet égard le rôle prescrit par l'organisation du rôle exercé par l'individu. De façon générale, le rôle caractérise les « *activités et comportements exercés par l'individu au sein de son univers interactionnel* » (Perrot, 2001, p. 84). Ainsi, prendre en considération les attentes du poste (niveau organisationnel) ne suffit pas et il convient de s'attacher également au rôle exercé (niveau individuel) et aux conditions matérielles et sociales au sein desquelles il s'effectue pour apprécier pleinement les enjeux individuels et organisationnels de ce changement. Dans ce cadre, les personnes autour de l'individu mobile, les outils à sa disposition et le contexte d'exécution général du rôle exercent une influence sur la MI.

Cette conception fait apparaître la double influence de la MI qui se développe nécessairement au confluent de contextes organisationnel et individuel spécifiques. Pour Guérin et Wills (1992), le développement de carrière, au centre duquel se situe l'organisation des mouvements internes du personnel, est d'ailleurs un des rares thèmes sur lesquels les intérêts organisationnels et individuels s'accordent. Cependant, ces dernières années, les

représentations individuelles des carrières ont fortement évolué. Nous rappelons les mutations profondes qui se sont opérées compte tenu des contraintes environnementales générales auxquelles les entreprises doivent faire face et leurs conséquences sur les politiques d'emploi menées (partie 1), avant de mettre en relief les différents changements auxquels la MI peut confronter l'acteur (partie 2).

1. DE NOUVELLES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES POUR DE NOUVELLES REALITES EMPIRIQUES

L'objectif de cette partie est de fournir un cadre explicatif des contraintes qui pèsent sur l'organisation dans l'instauration de sa politique de MI. Longtemps, les parcours des salariés se sont inscrits dans une entreprise unique. Ce modèle de carrière mono-entreprise, aussi dit « traditionnel », représente de moins en moins le vécu des individus dont la carrière s'appréhende davantage comme une succession d'emplois occupés dans différentes entreprises (DeFillippi et Arthur, 1998 ; Arthur et Rousseau, 1999 ; Inkson et Arthur, 2001 ; Cadin, et al. 2003).

Malgré cette mutation de la logique de carrière, les entreprises ne cessent de mettre en place des pratiques visant à fidéliser et à préserver leur personnel. D'ailleurs, malgré l'avènement des carrières dites « nomades », l'ancienneté moyenne du salarié français a continué à augmenter pendant la dernière décennie (Stellinger, 2006). Ainsi, il convient d'appréhender plus finement les changements actuels afin de comprendre l'intérêt porté par de nombreux chercheurs à ce nouveau type de carrière et leurs conséquences sur la MI. Les logiques du modèle de carrière organisationnelle (ou traditionnelle) sont dépeintes au travers du marché interne du travail qui constitue théoriquement la base de sa mise en œuvre (partie 1.1.). Une fois ce modèle classique et ses enjeux exposés, les causes avancées du bouleversement sociétal de la logique de carrière et ses conséquences sur les représentations individuelles (partie 1.2.) et les pratiques des entreprises (partie 1.3.) sont discutées.

1.1. Le modèle de carrière traditionnelle et son marché interne du travail

La carrière traditionnelle s'appuie sur un marché interne qui organise la relation employeur-salariés dans la durée. Les caractéristiques et les enjeux organisationnels de ce marché interne sont successivement présentés.

1.1.1. Le marché interne du travail et la carrière traditionnelle

Le « *marché interne du travail* », suivant l'expression consacrée par Piore et Doeringer (1971), est constitué par les salariés de l'entreprise. Véritable vivier de ressources internes, ce marché permet, au sein même de l'entreprise, de pourvoir les postes vacants sans recourir au marché externe du travail. Plusieurs caractéristiques en signalent l'existence :

- le recrutement à long terme,
- la progression d'un poste faiblement qualifié à un poste hautement qualifié,
- la protection contre les licenciements,
- la formation sur le lieu de travail,
- l'existence de coutumes propres à l'entreprise et enfin,
- la spécificité des qualifications mises en œuvre.

Le marché interne offre ainsi la possibilité aux salariés de changer de poste tout en restant dans la même organisation. L'émergence d'un tel marché reste néanmoins soumise à des contraintes de taille et dépend étroitement de l'effectif permanent de l'organisation. Plus l'entreprise est grande et plus il existe d'opportunités pour que les mouvements internes se développent (Piore et Doeringer, 1971 ; Abraham, 2002 ; Falcoz, 2004).

Le modèle de carrière traditionnelle s'est développé en prenant appui sur ce type de marché. Dans ce modèle, il est possible d'avoir une carrière sous le signe de la progression permanente, d'un poste faiblement qualifié à un poste hautement qualifié. La carrière s'entend alors comme un sentier préétabli, largement linéaire. Elle consiste, au fil des ans, à gravir les échelons de l'entreprise et à étendre petit à petit ses responsabilités dans un domaine de compétences particulier (Boutinet, 2002). C'est une « *quasi-garantie de progression verticale au sein d'une entreprise donnée* » (Dany, 1997, p. 10). Cette carrière traditionnelle possède les caractéristiques suivantes :

- elle est essentiellement gérée par l'organisation,
- elle se déroule le long des filières de promotions⁹,
- le salarié comme l'entreprise valorise l'avancement, le pouvoir lié à la position hiérarchique et l'implication organisationnelle,
- l'individu accorde une grande importance à ce que l'on attend de lui dans l'entreprise (Cadin et al., 2003, p.16).

⁹ La filière promotionnelle décrit l'évolution progressive des salariés suivant des étapes et paliers progressifs (plateau de carrière). Le passage d'un N à un niveau N+1 de la structure hiérarchique s'accomplit une fois plusieurs étapes intermédiaires, correspondant à différents postes dans l'organisation, franchises.

Ces traits « idéaltypiques » de la carrière (Cardinal, 1999) renvoient à un type d'organisation bureaucratique « *au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressive des nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes, préétablies* » (Iellatchitch, 2000, p.2). En fournissant de telles opportunités de carrière, les marchés internes soulèvent de nombreux enjeux liés à la construction d'une relation employeur-salariés à long terme (Reynaud et Reynaud, 1996).

1.1.2. Les enjeux des relations d'emploi à long terme

La MI, favorisée par l'existence des marchés internes, stabilise la main d'œuvre en réduisant le turnover (Block, 1978 *in* Dalton et Todor, 1987 ; Gordon, 1986) et fidélise les salariés (Bouttafirgue, 2001). Elle conduit ainsi à de meilleures performances (Tuttle, 2002) grâce à une rentabilité supérieure des investissements en ressources humaines engagés (Maruani et Reynaud, 1993). Ces marchés internes, en encourageant notamment la formation de compétences par l'investissement en capital humain et l'apprentissage, deviennent facteurs d'amélioration de la compétitivité (Ballot, 1996). Ils permettent en effet de favoriser le développement des compétences spécifiques susceptibles de renforcer l'efficacité des firmes (Favereau, 1986 *in* Dany, 1997).

Sources de flexibilité pour l'organisation, ils soutiennent conjointement l'adaptabilité du personnel. La MI est ainsi décrite comme un mécanisme de coordination informelle (Reger, 1999 *in* Mendez, 2002) qui permet d'organiser la « flexibilité fonctionnelle interne » (Dany, 1997). Cette dernière s'avère « *parfois la seule qui permette de faire face aux évolutions de l'entreprise qui peut alors poursuivre son activité sans avoir à renouveler une trop grande partie de son personnel, et qui peut se doter en interne de compétences non disponibles en externe* » (Dany, 1997, p. 168). Elle permet en effet de faire face aux manques de talents tout en impliquant les managers dans le développement de leurs collaborateurs, en améliorant la productivité et en conférant une image de recrutement positive (Gordon, 1986).

Ces nombreux avantages de la MI ouvrent d'importantes perspectives pour la politique de l'emploi. Elle peut, en outre, contribuer à la rationalisation des effectifs jusqu'à ce que les ressources humaines disponibles correspondent aux besoins de l'organisation. Dans le même temps, elle renforce la culture organisationnelle et mobilise les salariés plus fortement aux objectifs organisationnels (Guérin et Wills, 1992). En effet, consentie par les salariés qui la vivent, elle augmente leur motivation et produit un effet d'émulation sur l'ensemble du

personnel. Elle devient en conséquence un des gages de la cohésion sociale (Guggenheim, 1999).

Certains économistes proposent de distinguer la mobilité de la flexibilité considérant que la première résulte d'un souhait et d'une recherche active alors que la seconde est forcée (Guggenheim, 1999). A partir de cette définition, cet auteur suggère que la gestion de la MI permet « *l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché mais plus encore aux évolutions technologiques permanentes, sans avoir à reconstruire à chaque fois le collectif de travail et ce, grâce aux seules ressources internes* » (Guggenheim, 1999, p. 61). Il suggère, en cela, que tous les mouvements des salariés dans l'entreprise n'auraient pas la même valeur, suivant qu'ils tirent leur origine d'un désir individuel ou d'une volonté organisationnelle.

L'exemple du Japon développe les contributions spécifiques des marchés internes en termes d'innovation. Dès le milieu des années quatre-vingt-dix, des auteurs soulignent leur rôle dans la lutte contre l'imitation et le processus de création de connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995). Plus spécifiquement, dans les industries innovantes, le recours excessif au travail temporaire peut s'avérer particulièrement dangereux. Il peut conduire à violer le contrat implicite sur la stabilité de l'emploi et ainsi, empêcher la capacité à long terme d'adaptation aux changements techniques (Grimshaw et al., 2001). Pour les industries hautement concurrentielles, les clés du développement de nouveaux produits et de la réussite sur de nouveaux marchés consistent, en conséquence, à s'encadrer d'un personnel stable, capable de faire preuve de mobilité fonctionnelle importante (Sonnenfeld et Peiperl, 1988). Ainsi, en stabilisant son personnel, l'entreprise évite la perte des connaissances enfermées dans le salarié (Dalton et Todor, 1987; Levitt et March, 1988).

Les statistiques françaises soutiennent l'existence d'un lien positif entre les opportunités de MI et la stabilité du personnel. Le statut de l'organisation en témoigne, dans les établissements publics, la mobilité atteint 6,3 % par an contre 2% pour les entreprises privées de plus de 500 salariés (Amossé, 2003). Cependant, la stabilité du personnel n'est pas seulement une question de statut organisationnel et est également intimement liée aux secteurs d'activité. Ainsi, dans l'industrie, par exemple, la relation d'emploi à long terme est vue comme une part du « *défunt modèle fordiste* », qui a été remplacée par une économie de service beaucoup plus volatile et hétérogène (Auer, 2005).

Les enjeux managériaux sous-tendus par la dynamique de MI sur le marché interne sont nombreux. Le tableau I-1 les récapitule.

Tableau I-1. Synthèse des enjeux et conséquences attendus de l'existence d'un marché interne à long terme

Enjeux de l'existence d'un marché interne à long terme	
Compétitivité	<ul style="list-style-type: none">- Hausse de la performance (Maruani et Reynaud, 1993) et de la productivité (Gordon, 1986)- Compétitivité accrue (Ballot, 1993, Favereau, 1986)- Mobilisation accrue des salariés sur les objectifs organisationnels (Guérin et Wills, 1992)
Capacité de réponse à l'environnement	<ul style="list-style-type: none">- Adaptabilité du personnel ou flexibilité fonctionnelle (Sonnenfeld et Peiperl, 1988, Dany, 1997)- Mécanisme de coordination informelle (Mendez, 2002)- Adaptation aux changements techniques (Grimshaw, Ward, Rubery et Beynon, 2001)
Innovation	<ul style="list-style-type: none">- Innovation rapide (Nonaka et Takeuchi, 1995)- Création de connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995)- Lutte contre l'imitation (Nonaka et Takeuchi, 1995)
Effets liés au personnel	<ul style="list-style-type: none">- Fidélisation du personnel (Bouttafirguez, 2001) et baisse du turnover (Gordon, 1986 ; Dalton et Todor, 1987)- Conservation des connaissances des salariés (Dalton et Todor, 1987)- Implication des managers (Gordon, 1986)- Motivation et effet d'émulation, cohésion sociale (Guggenheim, 1999)- Renforcement de la culture organisationnelle (Guérin et Wills, 1992)- Faire face au manque de talents (Gordon, 1986)- Image de recrutement positive (Gordon, 1986)

Cette notion de marché interne du travail s'est développée dans un contexte particulièrement marqué par la croissance. Elle s'appuie sur une vision bureaucratique de l'organisation qui s'avère de plus en plus rare (Iellatchitch et Mayrhofer, 2004). Les nombreuses évolutions économiques connues depuis les années soixante-dix prêtent à reconsidérer ce modèle et à présenter les nouvelles logiques de carrière.

1.2. Les nouvelles logiques de carrière

Suite à la globalisation de l'économie, l'environnement des entreprises est devenu plus turbulent et les pressions environnementales plus vives. Les organisations doivent faire face à un « *chaos organisationnel* » lié aux délocalisations, aux fusions, rachats, concentrations et autre(s) modification(s) de la structure ou de l'activité (Boutinet, 2002a). Cette instabilité ressentie par les entreprises s'est progressivement reportée sur les choix entrepris en matière d'emploi. En réponse à ces changements environnementaux, les structures des organisations se sont modifiées. A la recherche d'une capacité de réponse rapide et adaptée, ces dernières ont évolué dans le sens de la flexibilité et de l'allègement (Allouche et Huault, 1998). Les

niveaux hiérarchiques de l'organisation ont été réduits, offrant ainsi moins d'opportunités de mouvements verticaux aux salariés.

Par ailleurs, l'une des mutations majeures qui s'est opérée durant les années quatre-vingt-dix réside dans la perte de la sécurité de l'emploi (Sharpe, 2003). Ce changement de perspective est rapporté ainsi par Dany qui affirme que « *les représentants des entreprises affirment que les cadres ne doivent pas attendre de l'entreprise qu'elle leur garantisse une carrière, c'est-à-dire qu'elle leur assure l'emploi à vie et des promotions. Elle n'en a plus les moyens ; l'avenir est devenu trop incertain.* » (Dany, 1997, p.8).

Dès lors, une substitution de la promesse de carrière s'est opérée au profit d'une promesse d'employabilité (Dany, 1997). Progressivement, les termes du contrat liant employeur et salariés se sont ainsi transformés d'un échange de sécurité contre loyauté à celui d'employabilité accrue contre performance (Iellatchitch et Mayrhofer, 2004 ; Cadin, 2005). L'employabilité se définit comme la capacité d'une personne à remplir une mission et à trouver un emploi (dans son entreprise ou sur le marché externe du travail) malgré les changements et évolutions qui affectent son environnement (Barjou, 1997). L'emploi n'étant plus garanti à vie au sein d'une même organisation, l'employabilité est devenue un enjeu majeur pour les salariés (van Dam, 2004). En ce sens, Gauthier (2002) propose aux salariés d'augmenter leurs compétences afin de rester « *capitaine de [leur] navigation professionnelle* » en repérant les compétences stratégiques demandées par le marché et en multipliant les signaux positifs émis démontrant leur identité professionnelle, leur légitimité et leur professionnalisme.

Une distinction saillante apparaît ici au regard de la carrière traditionnelle : le rôle d'orientation et de gestion de carrière ne revient plus à l'organisation mais au salarié lui-même. Le développement de l'employabilité oriente également vers une modification profonde des pratiques organisationnelles. Il ne s'agit plus d'encourager la seule formation en capital humain spécifique¹⁰ mais, sous l'influence de nombreux dispositifs réglementaires récents tels que le DIF ou la VAE, de promouvoir la formation professionnelle tout au long de la vie, en orientant le salarié vers la construction de compétences génériques. Ces dernières

¹⁰ Nous reprenons ici la distinction opérée par Becker (1962) concernant le capital humain spécifique et le capital humain générique. Le premier est transférable d'une entreprise à une autre et augmente la productivité de l'individu dans tous les emplois auxquels il peut prétendre. A l'inverse, le capital humain spécifique ne peut être valablement mis en œuvre que dans un nombre restreint d'entreprises voire même dans la seule entreprise considérée (Gazier 1993 in Cadin et al., 2003).

ont, en effet, vocation à faciliter la découverte d'un nouvel emploi, en cas de rupture du contrat avec l'employeur actuel.

Depuis plusieurs années, la tendance d'effritement du contrat moral s'est accentuée sous l'influence de la disparition de la dimension temporelle du lien à l'entreprise. Ce lien, forgé pour durer, assurait précédemment aux salariés sécurité et/ou développement (Cahour, 2002). Les exemples de licenciements massifs ou de fermetures d'usines deviennent presque le quotidien de notre actualité nationale. Le sentiment d'insécurité de l'emploi est, par ailleurs, accentué par le temps de travail effectif des salariés en C.D.I. qui, dans bon nombre d'industries, peuvent être soumis à un chômage technique persistant¹¹. Dans ce contexte rempli d'incertitudes, les salariés peinent à concevoir la relation qui les unit à leur employeur dans la durée. Cette évolution contribue à modifier les représentations des salariés de leur carrière. En effet, ce ne sont plus l'âge ni des critères préétablis qui conditionnent l'évolution dans l'organisation mais des critères plus flous, davantage liés aux compétences et aux pressions environnementales externes. Cette nouvelle logique place l'apprentissage au cœur de la réappropriation de la carrière par les salariés (Sullivan, 1999).

Devenus plus fréquents, les changements dans l'organisation se reportent sur la carrière des individus dont les accidents deviennent inévitables. C'est pourquoi « *on demande aux individus de valoriser leurs compétences et de se mettre en projet pour gérer un devenir professionnel privé de repères de référence suffisamment stables* » (Boutinet, 2002b, p.89). Dans ce cadre, le projet de mobilité s'inscrit pour l'individu dans un « *continuel non-savoir* » (Boutinet, 2002b). Il conduit à « sauter » dans un inconnu plus ou moins distant du quotidien actuel. Cette permanence du changement n'en reste pas moins source de stress et d'anxiété à titre individuel (Roques et Roger, 2004). Pour le salarié, la mobilité induit en effet un coût lié à la charge mentale supplémentaire qu'elle engendre (Guggenheim, 1999).

Face à cette nouvelle logique des auteurs évoquent une forme de résilience dans les représentations de certains salariés. Cette dernière a vocation à agir contre les effets de la perte de promesse de carrière en promouvant l'apprentissage (Levet, 2005). Elle se définit comme « *l'habileté d'un individu à gérer les changements de carrière et les menaces inhérentes à ces changements* » (Mahoffey, 2002, in Levet, 2005, p. 177). Waterman, Waterman et Collard (1995) rappellent en effet que la nouvelle promesse d'employabilité

¹¹ Etant payés au forfait, les cadres ne subissent pas cette dégradation quantitative du temps de travail rémunéré dans l'entreprise.

empêche l'entreprise de créer un sens commun basé sur une relation employeur – salariés de confiance et d'attention. Ils évoquent, pour combler cette absence, la présence d'une nouvelle main d'œuvre, « *the resilient-career workforce* », constituée de salariés qui ne sont « *pas seulement dédiés à un apprentissage continuels mais aussi prêts à se réinventer pour garder le rythme face au changement. Ils prennent la responsabilité de la gestion de leur propre carrière et, enfin et surtout sont engagés dans le succès de leur entreprise* » (Waterman et al., 1995, p. 208). Cette nouvelle vision de la relation employeur-salariés engage chacune des parties à devenir partenaires d'un processus continuels de benchmarking, fondé sur une logique d'apprentissage perpétuel.

Le tableau I-2 présente le changement qui s'est opéré suivant quelques éléments clés et reprend les principales différences entre les deux modèles de carrière : traditionnel et nomade¹².

Tableau I-2. Changement de réalité, changement de modèle : de la carrière traditionnelle à la carrière nomade

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade ou nouveau modèle de carrière
Objectif de la politique de l'emploi	Stabilité de la main d'œuvre Fidélité de la main d'œuvre Ordre social garanti	Développer l'employabilité interne et externe
Rémunération	Fortement influencée par l'ancienneté	Fortement influencée par la compétence
Construction de la carrière	Interne – c'est l'organisation qui la construit	Externe – elle est construite et gérée par le salarié lui-même
Fréquence de mouvements	Faible	Forte
Force des changements induits par les mouvements	Faible, les mobilités sont généralement circonscrites à un domaine, un métier particulier voire un secteur	Fort, de plus en plus de transversalité dans l'entreprise. Les mouvements latéraux se multiplient en interne alors que la quantité de mouvements linéaires (promotion intra-filière) diminue.
Promesse et attentes respectives employeur -salariés	Loyauté contre sécurité	Performance contre employabilité
Frontières de la carrière	Une ou deux organisations	Plusieurs organisations
Compétences des salariés	Compétences spécifiques à l'organisation	Compétences transférables entre les organisations
Elément central de la construction de la carrière	Age	Apprentissage

Adapté de Sullivan, 1999, p.458

Ces nombreuses modifications ont participé à la réorientation des représentations des acteurs de leur carrière et des attentes qu'ils nourrissent envers leur employeur. L'anticipation de mouvements ascensionnels se révèle de plus en plus restreinte. Ces mouvements

¹² Bien que les carrières nomades fassent généralement plus écho à la littérature relative à la mobilité externe, celle-ci n'exclut pas les mouvements internes (Cadin, 2004).

promotionnels se veulent plus longs, entrecoupés de nombreux mouvements horizontaux (Deffayet et Van Heems, 1995). Ainsi, la carrière renvoie de moins en moins à cette «voie où l'on s'engage» qui peut être illustrée par l'image d'un sentier bordé aux points de départ et d'arrivée clairement identifiables. Certains auteurs questionnent d'ailleurs la pertinence de l'usage actuel du terme de carrière qui renvoie manifestement à une organisation bureaucratique de plus en plus rare (Iellatchitch et al., 2004). En substitut, d'aucuns proposent alors d'évoquer les «trajectoires de carrière» (Bujold et Gringas, 2000) pour mieux illustrer la carrière désormais hachée, non linéaire et parsemée de ruptures des salariés.

Ces trajectoires de carrières et les désirs de mobilité des individus sont très sensibles aux conditions macro et micro-économiques. Plus le contexte économique général est favorable et plus les mobilités (internes et externes) sont nombreuses (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003). Globalement, en période de croissance, les salariés ont moins peur de quitter leur établissement pour un autre. En revanche, en période de récession, ils auront plutôt tendance à chercher de nouvelles opportunités en interne ou, encore, à se mettre plus en retrait dans leur construction de carrière (Inkson, 1995 ; INSEE, 2001 ; Enquêtes APEC, 2009). Durant ces périodes, les individus deviennent plus averses au risque et ne souhaitent pas quitter leur poste quand bien même ils n'en sont pas satisfaits (Leana et Feldman, 1994).

Au niveau micro-économique, les perspectives internes et les promotions sont très liées à l'activité de l'entreprise. En période de croissance, les entreprises ont plus de chance de s'étendre et donc d'offrir des opportunités de mobilités internes (Inkson, 1995). Elles multiplient les services, les départements et, parfois insèrent des couches additionnelles à leur structure ce qui, mécaniquement, crée des postes à pourvoir et ouvre des possibilités d'avancement hiérarchique (Schniper, 2005 *in* Feldman et Ng, 2007). En cas de restructuration de l'activité de l'entreprise, la MI organise les déplacements afin de mettre en adéquation besoins et ressources en compétences (Guérin et Wills, 1992). Dans ces cas précis, où la structure, voire l'activité de l'entreprise, est modifiée, la mobilité est confondue avec la reconversion. Cela conduit certains auteurs à considérer parfois la MI comme synonyme de réorganisation ou de restructuration (Stellinger, 2006).

Dans le cas particulier d'une fusion ou d'un rachat imminent par une autre entreprise, tous les mouvements internes sont gelés compte tenu de l'existence potentielle de doublons, et d'un nouveau personnel à intégrer dans les démarches de gestion et de suivi du personnel. La MI

s'appuie alors sur des pratiques spécifiques puisqu'il ne s'agit pas, à court terme, de s'attacher à promouvoir les meilleurs éléments et à organiser leurs mouvements mais d'atteindre l'adéquation optimale besoins / ressources sur les différentes zones géographiques qui intéressent l'organisation dans son ensemble.

Ainsi, les démarches entreprises en matière de MI et le dynamisme du marché interne sont décrits comme largement influencés par les spécificités du contexte organisationnel en termes d'activité et de changements structurels. Le tableau I-3 présente ces grandes tendances.

Tableau I-3. Grandes tendances des mouvements internes au regard de la situation économique et structurelle de l'organisation

Situation de l'organisation	Tendances des mouvements internes
Croissance	Mouvements promotionnels favorisés
Crise	Gel des opportunités de promotions
Rapprochements (fusion, acquisition, rachat)	Gel des opportunités de promotions Gestion des doublons, reconversion
Restructuration	Reconversion, recherche d'adéquation ressources/besoins

Il est intéressant de rapprocher la littérature concernant les marchés internes de celle sur les carrières nomades car elles rendent toutes deux compte de la complexité à laquelle doit faire face l'entreprise dans la gestion de la MI. Elles révèlent combien l'environnement suscite le besoin de flexibilité et d'adaptabilité du personnel afin que l'organisation puisse faire face à des pressions environnementales de plus en plus variées et imprévisibles. En vue de répondre à ces contraintes externes, l'organisation s'est attachée à développer une structure organisationnelle plus adaptative, aux lignes hiérarchiques écourtées, capable de fournir une réponse rapide aux contraintes externes. Se faisant, elle a réduit les possibilités ascensionnelles auxquelles pouvaient prétendre ses salariés et a alors largement contribué à modifier les représentations de carrière des acteurs, déjà sensibilisés aux pressions environnementales par la montée en puissance de l'insécurité de l'emploi.

La réduction des perspectives de carrière interne et l'affaiblissement de la teneur de la relation employeur-salariés ont ainsi participé à cette évolution des représentations sociales. Pour autant, la littérature sur le marché interne révèle combien son organisation aurait pu conduire à relever les défis actuels des entreprises grâce à la construction de compétences spécifiques, génératrices d'innovation et de compétitivité. Les réponses organisationnelles, principalement

orientées vers une adaptation externe, ont conduit à cette modification des représentations individuelles vers des considérations d'employabilité et une concentration sur l'acquisition de compétences génériques, inadaptées aux enjeux organisationnels contemporains.

Ces turbulences et ces exigences d'adaptation ne touchent pas l'ensemble des entreprises avec la même vivacité. Weick (1979) propose, à cet égard, de différencier, les environnements dits faibles (instables, difficiles à interpréter) des environnements forts (environnements plus stables et faciles à interpréter). Sur les premiers, il requiert des formes d'organisations apprenantes avec des parcours atypiques quand, sur les seconds, les parcours peuvent se concevoir selon une voie plus traditionnelle et hiérarchisée. Cependant, quelque soit la force des turbulences, les organisations poursuivent leurs efforts visant à consolider leurs liens aux salariés car la capacité des entreprises à retenir le bon capital humain reste un avantage stratégique (Tuttle, 2002).

Des auteurs anglais observent néanmoins l'absence de réalité empirique des marchés internes dans leur pays (Grimshaw et al., 2001). Ils dénoncent, en lieu et place, l'utilisation de plus en plus importante des contrats temporaires (CDD, intérim) et le nombre croissant de recrutements externes pour tous les postes d'experts.

Or, les politiques organisationnelles en matière d'emploi se répercutent directement sur les représentations et les choix de carrière des salariés. L'utilisation croissante du recours à l'emploi temporaire comporte ainsi des effets contre-productifs puisque le marché interne et le marché externe du travail ne sont pas totalement imperméables. De tels choix organisationnels se traduisent ainsi sur le marché interne par une augmentation des volontés de mobilité externe des « salariés maison » (Feldman et Ng, 2007). Aussi, bien que les représentations des acteurs aient évolué, les perspectives de carrières internes offertes restent un puissant argument d'attractivité (Guggenheim, 1999 ; Levet, 2005). Force est donc de constater la persistance d'attentes individuelles fortes concernant la construction d'un lien durable au sein de l'entreprise. Le cadre traditionnel reste d'ailleurs prégnant dans les pratiques organisationnelles qui poursuivent leurs efforts dans le but de mettre en œuvre la mobilité dans l'entreprise et de ne pas laisser les salariés devenir les seuls conducteurs de leur carrière (Falcoz, 2004a ; Dany, 2004).

1.3. Mise en œuvre de la mobilité interne

Les pratiques organisationnelles de mise en œuvre de la mobilité interne sont soumises à diverses pressions qui orientent la prise de décision des responsables des ressources humaines (RRH)¹³ que ce soit dans la mise en place d'une gestion anticipée des mouvements internes du personnel ou dans la gestion dite au coup par coup des urgences (Peretti, 1998). Les avantages et inconvénients d'une politique de MI sont illustrés au regard de ceux d'un recrutement externe avant de souligner, dans une optique plus générale, le caractère segmenté des pratiques actuelles.

1.3.1. Logique d'arbitrage entre mobilité interne et recrutement externe

Lorsqu'un poste est à pourvoir, les RRH se voient face à une problématique que l'on peut identifier au travers de la question générique suivante : doit-on doter ce poste en interne ou recourir au marché externe du travail ? Dans la réponse à apporter à cette question, le RRH subit des contraintes sociales, financières et temporelles et peut s'appuyer sur les outils d'évaluation dont il dispose.

Un arbitrage sous contraintes sociales et financières

La MI résulte d'un choix organisationnel. Pour autant, les RRH ne sont pas les seuls décideurs. Ils subissent notamment les pressions des partenaires sociaux qui, au travers d'accords négociés, influencent à la fois l'élaboration et l'existence d'un marché interne mais orientent également les décisions prises vers une préférence pour ce marché (Baron et al., 1986).

Dans certaines entreprises, il existe désormais une charte de mobilité qui dicte les « bonnes pratiques » dans l'organisation. Cet outil s'inscrit dans une perspective de gestion de l'employabilité et a vocation à rendre les salariés acteurs de leurs carrières professionnelles tout en précisant les codes de conduite à respecter (par l'organisation et les salariés) sur le marché interne. Cet encadrement institutionnel des pratiques conduit parfois l'organisation à proposer et mettre à disposition des salariés tous les postes avant de chercher à les pourvoir sur le marché du travail, quand bien même, il est évident que les connaissances attendues pour le poste n'existent pas en interne. Pour autant, la procédure exige que le poste ne devienne

¹³ Nous évoquons ici le responsable des ressources humaines comme un terme générique englobant l'ensemble des acteurs (en dehors des managers d'équipe) qui œuvrent au recrutement et à l'organisation des mouvements du personnel au sein de l'entreprise à un niveau collectif.

public (en s'ouvrant au marché externe du travail) qu'à l'issue d'une période négociée, au terme de laquelle, aucun salarié du marché interne répondant au profil du poste ne se soit présenté. Ces pratiques orientent les organisations à favoriser le marché interne dont les enjeux en termes managérial et stratégique sont, nous l'avons vu, nombreux (cf. tableau I.1.).

Au delà de ces enjeux, le choix de la MI permet de réaliser d'importantes économies puisque le recours au marché externe se traduit par un gonflement de la masse salariale et de lourdes charges engagées pour un recrutement « classique » : coûts (directs et indirects) du recrutement classique et coûts liés à l'adaptation de la nouvelle recrue. En effet, l'embauche d'une nouvelle recrue comporte des risques d'asymétrie d'information, d'aléa moral¹⁴ et éventuellement de non-adéquation aux normes et valeurs de l'organisation (Livian, 2001). Lorsque ces risques s'avèrent, le contrat est généralement rompu et l'organisation se voit obligée de réitérer son processus de sourcing, ce qui mécaniquement conduit à constater de nouvelles charges.

Dans le cas d'un recrutement interne, la phase de sélection est simplifiée car l'organisation connaît déjà le candidat. En tant que salarié maison, il a fait l'objet d'une évaluation. Son supérieur hiérarchique, ses collègues et les différentes personnes avec qui il est en relation durant son travail (clients, fournisseurs, associations, etc.) peuvent porter un jugement sur sa façon de travailler et ses compétences. Cette connaissance des individus réduit l'incertitude et la prise de risque par rapport à un recrutement classique. De plus, le salarié interne, coutumier des pratiques et des valeurs de l'organisation, présente un risque d'intégration moindre grâce à l'acquisition et l'assimilation préalable du « *savoir spécifique de l'entreprise* » (Gunz, 1989). Ce savoir recouvre la connaissance des procédures, de la culture de l'entreprise, de ses réseaux internes et externes.

L'évaluation et l'anticipation : les outils supports du marché interne

Pour organiser et prédire au mieux les mouvements internes, les R.R.H. peuvent s'appuyer sur des dispositifs d'évaluation et profiter de l'information disponible sur le salarié comme élément prédictif de sa trajectoire au sein de l'entreprise. En favorisant la promotion du personnel le mieux évalué, l'organisation espère diffuser un sentiment d'équité et de rétribution de l'effort consenti, les actes passés servant de point de départ à la reconnaissance

¹⁴ La théorie de l'agence précise les risques encourus lors d'un recrutement classique au regard de l'asymétrie d'informations qui caractérisent les échanges et de l'aléa moral. Pour garantir leur juste évaluation, les candidats doivent émettre des signaux positifs.

future (théorie gagnant-gagnant). L'évaluation et son instrumentation constituent ainsi les bases de l'organisation des mouvements et trajectoires internes car tous les postes de l'entreprise ne peuvent être occupés par l'ensemble des salariés. Les outils sont d'ailleurs soulignés comme des « prédicteurs » importants du rendement de l'évaluation des compétences (Gilbert et Schmidt, 1999).

Parmi eux, le bilan de compétences permet de déterminer les orientations potentielles du salarié et a vocation à le guider vers la prise en main de sa destinée professionnelle (Falzi, 1994). Cependant, malgré sa richesse, cet outil reste principalement mobilisé lors des démarches de reconversion.

Un outil, plus général, permet d'organiser l'évaluation du personnel : l'entretien individuel (ou entretien d'évaluation). Au cours de ce moment privilégié d'échange entre le salarié et son supérieur hiérarchique, les volontés de promotions peuvent être abordées (Livian, 2001). La subjectivité de cet outil soulève cependant de nombreuses critiques des salariés et des gestionnaires. Compte tenu de ses conséquences sur les trajectoires professionnelles des individus, des outils d'évaluation plus complexes tels que le 360° ont été développés. Ce dernier prévoit la prise en considération de regards croisés de sorte à amoindrir la subjectivité de l'évaluation. De telles pratiques restent moins répandues et souvent réservées aux seuls cadres compte tenu des moyens financiers et humains qu'elles impliquent.

A un niveau plus global, le plan de succession prévoit et anticipe les mouvements potentiels à venir sur un certain nombre de postes jugés clés. Sur ces postes, les individus identifiés mettent en œuvre des compétences spécifiques et sont jugés moins substituables. Dans une logique qui croise gestion des compétences et gestion par poste, l'organisation repère, construit et actualise régulièrement (généralement tous les ans) ce plan. L'objectif est à la fois statique (répertorier) et dynamique (prévoir). Ainsi, sur chaque poste, un ou plusieurs remplaçants potentiels sont identifiés. Plusieurs horizons temporels peuvent être envisagés: remplacement au pied levé en cas d'événement inattendu (maladie, accident, mort) ; personnes susceptibles de remplir les objectifs du poste sous contrainte de formation ou encore sous contrainte de temps (potentiel latent en devenir). Cette méthode, relativement récente, a pour but de parer l'imprévisible tout en identifiant les potentiels. En effet, les marchés internes en facilitent la détection (Dany, 1997) de cette « *capacité préalable et*

reconnue par d'autres que [les individus eux-mêmes] de réussir dans le futur » (Sékiou, et al., 2001).

Cette notion de potentiel met en exergue la dimension temporelle de l'organisation des mouvements internes. Il s'agit d'assurer le triple équilibre hommes / temps / lieux c'est-à-dire qu'à tout moment, l'organisation dispose des bonnes personnes, avec les bonnes compétences, aux bons endroits. La difficulté organisationnelle consiste à concevoir cette adéquation au niveau collectif. Cet agencement fait l'objet de nombreuses recherches ces dernières années autour de la Gestion Prévisionnelle des Emplois Compétences (GPEC).

La gestion prévisionnelle a pour objectif général d'identifier les compétences et de les adapter aux besoins de l'organisation d'aujourd'hui et de demain. « *C'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen termes bien identifiés) ; en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* » (Thierry, 1993, p.23). Elle vise l'accroissement de la flexibilité de l'entreprise tout en assurant l'adaptation environnementale. Il s'agit d'identifier les compétences des populations concernées, de caractériser qualitativement et quantitativement les compétences dont l'entreprise a besoin, puis de dessiner, grâce aux différents outils, « *le chemin qui mène les salariés en poste aujourd'hui vers les emplois de demain* » (Asseraf et Chassard, 2006, p. 80). Cette instrumentation de la GPEC offre des espaces de mobilité favorables au développement des individus (Dany, 2004).

L'engouement pour la gestion des compétences se traduit par une instrumentation forte permettant de repérer les attributs de la compétence, principalement au niveau individuel. Cependant, ces outils ne prennent pas en considération le « *contexte d'activation des compétences* » et « *isole les individus du contexte social dans lequel ils activent leur expertise et savoir-faire en favorisant une analyse acontextualisée* » (Lefebvre, Roos et Sardas, 2003, p 3). Par ailleurs, dans les environnements turbulents, l'incertitude est telle qu'elle pèse sur la fiabilité des prévisions établies.

Ces outils de gestion (GPEC, plan de succession, bilan de compétences, entretien d'évaluation) supportent la mise en œuvre de la MI mais ne suffisent pas à organiser le

marché interne de l'entreprise et à le dynamiser. Ils nécessitent la mise en place conjointe d'outils d'incitation salariale ou de diffusion de l'information. L'interprétation par les salariés des pratiques concrètes de gestion est en effet clairement exposée comme un élément discriminant du choix de rester dans l'entreprise (Dany, 1997). Aussi, une entreprise souhaitant fidéliser ses salariés par une politique d'emploi interne valorisante ne doit pas seulement mettre en place des outils en vue d'organiser et anticiper la gestion de son marché interne mais également des outils de communication afin de faire connaître ses pratiques et de s'assurer que les représentations de ses salariés s'y ajustent. Ces représentations influencent en effet la façon dont les individus « *enactent* » (mettent en acte, mettent en scène) leur carrière (Weick 1979). Ces pratiques complémentaires permettraient alors de profiter d'un personnel à qualification spécifique, apte à faire face aux changements contraints par l'environnement et créateur de compétitivité et d'innovation.

Si les outils de communication et de support à la mise en œuvre de la MI facilitent la prise de décision, cette dernière reste conditionnée par la disponibilité des compétences recherchées. Le marché interne ne détient pas toujours les compétences attendues pour le poste et certains candidats internes peuvent soulever une contrainte temporelle liée à la formation nécessaire à l'acquisition des connaissances attendues sur le poste.

Un arbitrage sous contrainte temporelle

Au cours de l'étude exploratoire menée dans le cadre de cette recherche, une vingtaine de RRH ont été interrogés (le guide d'entretien est restitué en Annexe 4). La prégnance des objectifs de court terme est apparue de façon très récurrente dans leurs discours en tant que limite de la mise en place de la MI. Les causes probables de cette pression temporelle ressentie par les RRH résident dans la différence entre les effets attendus à long terme et les effets directement perçus de la MI. La reconnaissance des bénéfices du marché interne à long terme incite les RRH à promouvoir la MI. Toutefois, à court terme, ils évoquent les pressions exercées par les managers à l'origine de la demande et les problèmes liés à la désorganisation qu'elle entraîne.

Le rôle du manager dans la prise de décision dépend du rapport de force singulier qu'il entretient avec le RRH mais aussi d'une appréciation tantôt portée à la valorisation du marché interne et tantôt à celle du marché externe. En effet, l'influence du manager dans l'arbitrage prend parfois la forme d'un mentorat, ce dernier participant activement à la construction du parcours professionnel ascendant de ses collaborateurs (Gordon, 1986; Wayne et al., 1999).

Dans d'autres cas, le recours au marché du travail est préféré, la recrue externe étant considérée comme plus rapidement performante qu'un « salarié maison » du fait de ses connaissances techniques. Ainsi, sur les postes d'experts, le recrutement externe est souvent privilégié (Grimshaw et al., 2001) car une recrue interne mobile est rarement prête à occuper immédiatement son nouveau poste.

Pour le « salarié maison », un problème temporel lié à la formation se pose. Bien qu'habitué et familier de l'organisation, pour être mobile, il doit être en mesure de combler l'écart¹⁵ entre ses connaissances actuelles et celles nécessaires sur son nouveau poste. L'évaluation de ce gap s'apprécie au regard du temps évalué de mise à niveau de l'acteur mobile, qui, lors du processus d'arbitrage interne/externe est comparé au temps d'intégration d'une nouvelle recrue externe. Si les managers estiment que l'apprentissage du savoir spécifique à l'organisation, au sens de Gunz (1989), est plus rapide que celui des connaissances techniques, alors, le recrutement externe sera généralement préféré.

Cette préférence pour le marché (externe) du travail est appuyée par des travaux élargissant les enjeux de ce choix en matière de politique d'emploi. Ils désignent la mobilité externe comme un moyen d'explorer une connaissance technologiquement ou géographiquement éloignée (Song, Almeida et Wu, 2003) ou encore de transférer une connaissance qui est immobile en l'absence de mouvements du personnel (Dosi, 1988). En ce sens, le recrutement externe permet à l'entreprise d'accaparer la connaissance de ses concurrents (Steensma, 1996 ; Boecker, 1997 ; Kim, 1997 ; Almeida et Kogut, 1999 ; Rao et Drazin, 2002 ; Moen, 2002 ; Song, Almeida et Wu, 2003 ; Fornahl, 2006). L'exemple de Samsung met en lumière ce phénomène.

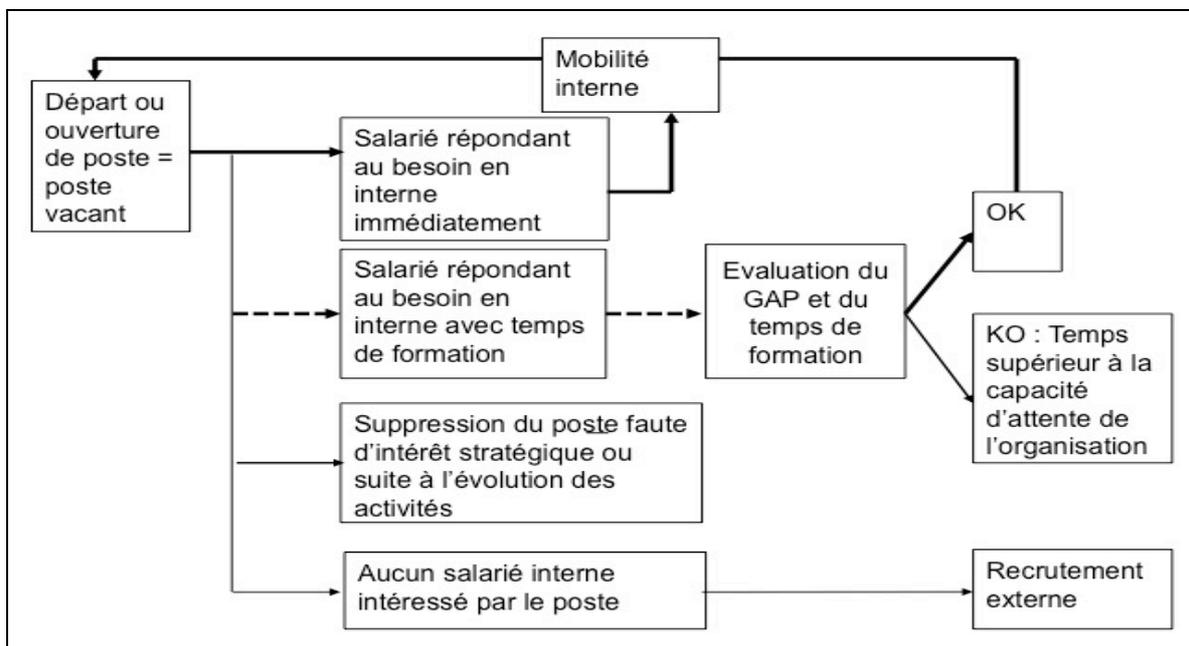
L'embauche des ingénieurs d'autres firmes américaines a servi à Samsung de plateforme à l'obtention de connaissances critiques et lui a permis de s'implanter sur un nouveau marché (Kim, 1997). Les mouvements du personnel entre les firmes apparaissent en ce sens transférer des informations mais auraient également vocation à faire déborder la connaissance au delà des frontières de l'organisation qui l'a façonnée, diffusant ainsi des capacités aptes à créer de la connaissance. Récemment des auteurs ont amené à modérer ces gains attendus en montrant que les liens sociaux entre les acteurs ne persistaient pas dans le temps compte tenu de leur caractère strictement professionnel (Checkley et Steglich, 2007). En conséquence, une fois le

¹⁵ Nous nommerons cet écart le gap.

lien à l'organisation rompu, ces liens sont, à leur tour, rompus. L'effet de l'acquisition de nouvelles connaissances par « greffe » des salariés concurrents n'est donc appréciable qu'à court terme. Cependant, la modification de ces effets à long terme, reste peu perçue par les managers qui influencent souvent la décision finale vers un recrutement externe.

Comme le manager à l'origine de la demande de recrutement, le RRH peut, lui aussi émettre des réticences au recours au marché interne compte tenu de ses effets pervers potentiels à court terme. En effet, la MI d'un salarié a des chances d'en entraîner d'autres puisqu'elle occasionne un processus et une dynamique qui peuvent, dans un premier temps, déstabiliser l'entreprise. Elle positionne en effet des individus (encore) peu performants simultanément sur plusieurs postes. L'image de l'effet domino ou de l'effet cascade semble ici adéquate. Le pourvoi d'un poste par un salarié interne entraîne nécessairement derrière l'acteur mobile, une place vide dans l'organisation. Pour la pourvoir, le même processus d'arbitrage est alors entrepris et peut, à son tour, entraîner la mobilité d'un autre acteur, qui laisse un poste vacant, etc. La figure I-1 présente les conséquences du pourvoi d'un poste en interne.

Figure I-1. Effet domino de la mobilité interne



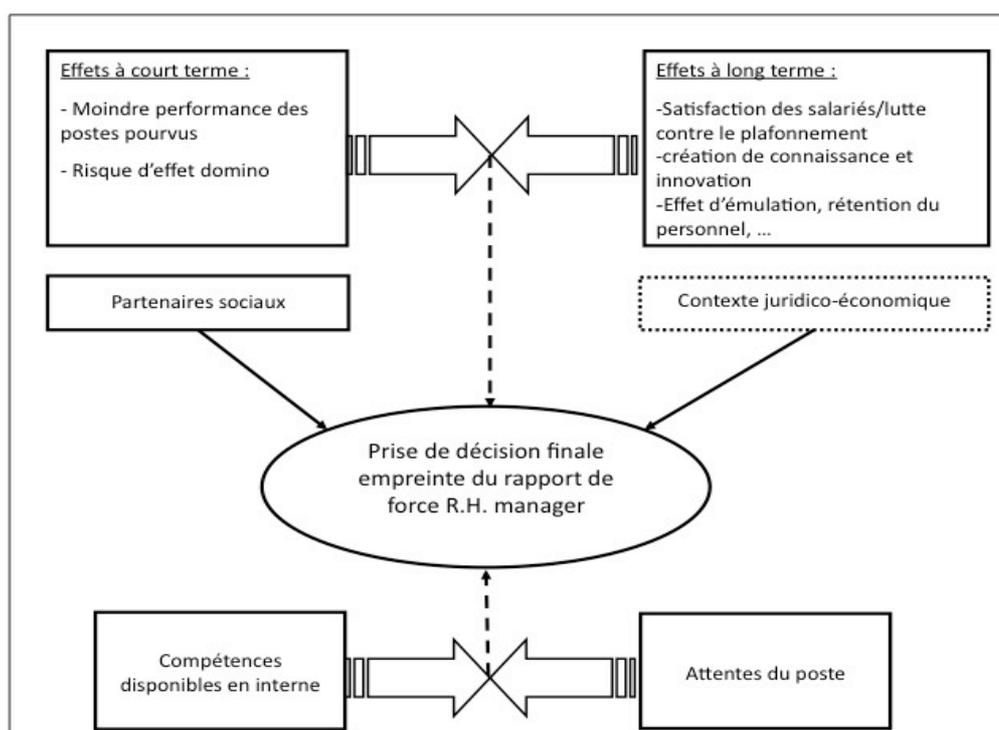
Au final, c'est donc un ensemble de variables internes et externes, appréciées de façon subjective, qui vont influencer les pratiques mises en œuvre. Les nombreux outils (plan de succession, entretien d'évaluation, bilan de compétences et autres outils de GPEC) permettent de disposer d'informations riches afin de conduire à la décision la plus appropriée. Le tableau I-4 récapitule les différents risques et contraintes mis à jour durant cet arbitrage.

Tableau I-4. Eléments d'arbitrage entre recrutement interne et externe

	Recrutement interne	Recrutement externe
Contrainte sociale	Préférence des partenaires sociaux	
Contrainte temporelle	Evaluation du GAP de connaissances et du temps de formation	Evaluation du temps de socialisation organisationnelle liée à l'apprentissage du savoir spécifique à l'organisation
Contrainte économique	Coût de recrutement (dans une moindre mesure) Coût de formation	Coût de recrutement Coût lié à la phase de socialisation organisationnelle
Risques encourus	Echec de la mobilité interne Difficulté de reclassement	Risque de non intégration Risque d'asymétrie d'information Risque d'aléa moral
Avantages perçus pour l'individu	Lutte contre le plafonnement Motivation du salarié Fidélisation du personnel	Connaissances techniques adéquates
Avantages perçus pour l'organisation	Relations durables Paix sociale Masse salariale constante, etc. ¹⁶	« Sang neuf » Acquisition de la connaissance des concurrents par « greffe »

La figure I-2. récapitule les pressions qui pèsent sur la décision finale compte tenu des enjeux connus à long terme du marché interne et de leur évaluation comparée aux pressions de court terme ressenties par les RRH et les managers. Dans cet arbitrage, la décision finale s'appuie avant tout sur la connaissance des compétences disponibles en interne et de leur adéquation perçue aux attentes du poste.

Figure I-2. Pressions externes et internes influençant le processus de prise de décision en matière de mobilité interne



¹⁶ Pour plus d'exhaustivité, voir le tableau I-1.

La MI, lorsqu'elle résulte d'un besoin organisationnel, est soumise à de nombreuses influences. Dans une optique plus dynamique et anticipée, la MI peut être utilisée comme un outil pour organiser les mouvements sur le marché interne. Elle ne résulte alors pas d'un besoin précis mais davantage de préoccupations liées à la conservation d'une partie du personnel évaluée comme particulièrement stratégique.

1.3.2. Une logique d'action segmentée

Tous les salariés ne se révèlent pas égaux en termes d'évolution et d'opportunités internes. Dès 1971, les travaux de Piore et Doeringer évoquent la segmentation de la main d'œuvre opérée par les firmes. Aujourd'hui encore, certains travailleurs se voient offrir des perspectives de carrière et de mobilité alors que d'autres en sont exclus car les organisations n'ont pas les moyens financiers et matériels (temps, accès aux formations) d'investir dans leur capital humain. Tous ne sont donc pas en mesure de construire des projets professionnels et d'adopter des stratégies de carrière (Barney et Lawrence, 1989). La gestion de carrière demeure, en conséquence, une gestion ciblée, apportant des réponses variées aux différents segments de salariés de l'entreprise (Cerdin, 2000 ; 2004).

Au sein de la population globale, les cadres semblent davantage incités à construire leur parcours professionnel au sein de l'entreprise (Guerrero, Cerdin et Roger, 2004). Pour ces acteurs, « *force est de constater que les marchés internes restent une réalité* » (Livian, 2004, p.48). De façon plus précise, on distingue les 'hauts potentiels' qui forment une population particulière, caractérisée par sa capacité de progression dans l'organisation (Falcoz, 2004a). Contrairement au reste de la population, la carrière de ces individus reste très organisée par l'entreprise et tout est mis en œuvre pour que leur carrière se construise dans l'organisation (Falcoz, 2004a). Cadin précise ainsi que « *les cadres à haut potentiel sont à la notion de carrière organisationnelle ce que les professionnels de la Silicon Valley sont au courant des carrières nomades* » (Cadin, 2004, p. 12). Ainsi, la gestion de ces individus est spécifique. Les statistiques reflètent la segmentation opérée par les RRH suivant la catégorie socioprofessionnelle (cf. tableau I-5, page suivante).

Il résulte de cette segmentation statutaire une réussite professionnelle associée à la population cadres (Dany et Livian, 1995), le succès de carrière s'appréhendant au vu des différents postes occupés par l'individu au cours de sa vie professionnelle (Guérin et Wills, 1992). Cette appréciation, comme la carrière, peut être subjective ou objective (Weick, 1976). Dans le

premier cas, la carrière sera dite interne et le succès déterminé suivant des critères subjectifs, prenant appui sur les aspirations individuelles du salarié. La carrière externe, quant à elle, se fonde sur un cadre d'analyse exogène qui apprécie la réussite au regard de critères plus objectifs. Elle s'intéresse à la progression effectuée durant la carrière le long de la structure hiérarchique et met en avant la centralité¹⁷ croissante qui s'y est développée.

Tableau I-5. Mobilité interne selon le moment de carrière et le niveau hiérarchique (taux de mobilité annuelle en %)

	Moins de 10 ans de carrière	De 10 à 20 ans de carrière	De 20 à 30 ans de carrière	Plus de 30 ans de carrière
Cadres	10,0%	5,7%	4,3%	3,1%
Professions intermédiaires	7,4%	4,3%	3,3%	2,0%
Ouvriers et employés qualifiés	3,3%	2,5%	1,7%	1,1%
Ouvriers et employés non qualifiés	1,6%	1,0%	1,1%	0,8%

Source INSEE, 2001.

Comme les praticiens, les auteurs se sont ainsi souvent focalisés sur les cadres ou ceux d'entre eux repérés et désignés comme des talents ou des hauts potentiels (Dany et Livian, 1995 ; Dany, 1997 ; Bournois, Defélix et Retour, 2000 ; Guerrero et al., 2004 ; Falcoz, 2004a). Il en résulte des rapprochements entre les promesses organisationnelles formulées aux acteurs et l'évaluation faite de leurs compétences (Falcoz, 2004b). Cinq types de promesses sont alors distingués:

- ✓ promesse de carrières à destination des talents clés ;
- ✓ promesse de parcours professionnels : plus fréquente que la première, elle s'adresse à des professionnels qualifiés (ingénieurs, techniciens supérieurs, commerciaux, ...) qui vendent au plus offrant leurs compétences lorsqu'elles sont rares sur le marché ;
- ✓ promesse de carrière contraignante : mobilité sur un marché interne très structuré et segmenté ;
- ✓ promesse instable à destination des généralistes non clés ;
- ✓ promesse à très court terme voire absence de promesse (Falcoz, 2004b, p.26).

Ainsi, la MI est décrite comme intimement liée à l'évaluation des compétences de l'acteur. Cet auteur approfondit en cela la typologie initialement proposée par Dany (1997) qui

¹⁷ La centralité renvoie à la dimension radiale positive de Schein (1971). La centralité décrit une situation statique, la radialité, quant à elle, rend compte de la dynamique associée au mouvement.

distingue quatre promesses de carrière pour les cadres suivant le degré d'incertitude sur le parcours professionnel et la possibilité de choix des emplois (cf. tableau I-6).

Tableau I-6. Typologie des promesses suivant le degré d'incertitude et les possibilités de choix des emplois

Degré d'incertitude sur le parcours professionnel Possibilité de choix des emplois	Faible incertitude Promesse de contenu	Forte incertitude Promesse de moyens
Forte possibilité de choix Primauté de l'individu	Promesse de carrière objective Parcours promotionnels	Promesse d'employabilité Parcours professionnel épargné par la précarité
Faible possibilité de choix Primauté du marché	Promesse de carrière subjective Espaces de mobilité s'imposant aux individus	Promesse en matière d'employabilité Les contraintes s'imposent aux individus et doivent être acceptés pour éviter la précarité

D'après Dany (1997)

Ces deux classifications mettent l'accent sur deux objets de différenciation : l'élément statutaire et le centre décisionnel. Le premier élément renvoie à la distinction opérée entre les pratiques de mobilité à destination de la population cadre et non cadre. Cette segmentation forte des pratiques se traduit par des travaux concentrés sur les cadres du fait de l'importance stratégique de leurs compétences, et donc, de la nécessité de les fidéliser. En outre, ces salariés disposent de clauses contractuelles spécifiques qui assurent au chercheur un terrain fertile puisque les pratiques de mobilité y sont plus encadrées. Néanmoins, les attentes individuelles en la matière sont de moins en moins conformes aux opportunités offertes par l'organisation.

Au sein même de cette population, certains auteurs notent qu'il n'existe plus de consensus sur la gestion des cadres en tant que salarié « à part », bénéficiant d'un statut spécifique (Livian, 2001). En effet, ils n'apparaissent plus à l'abri des soubresauts et des secousses du marché (Prodhomme, 2002). Ainsi, plus qu'un groupe d'individus aux avantages similaires, l'hétérogénéité des réalités regroupées derrière ce même statut est désormais mise en évidence. Seul un noyau dur de cadres serait encore orienté par l'organisation dans la construction de leur carrière (Livian, 2001). Pour les autres, l'organisation laisserait le marché agir et substituerait la logique d'employabilité à celle de carrière traditionnelle.

Cette segmentation stricte entre la population cadre et non-cadre doit être tempérée puisqu'il existe également des parcours professionnels et de véritables moyens de progression pour les

non cadres (Baret, 2004). Pour eux aussi, l'organisation met en place des outils qui permettent de susciter l'implication et la rétribution symbolique. Cependant, très peu de travaux permettent d'apprécier les perspectives offertes à cette tranche de la population¹⁸.

Le second élément, le centre décisionnel, s'appuie sur une différenciation des individus suivant leur rôle dans la construction du mouvement. Les clauses de mobilité des cadres s'avèrent une source évidente de mobilité accrue. Cependant, dans le contexte actuel, l'insécurité de l'emploi agit, à notre sens, comme une contrainte implicite. En tant que telle, elle a vocation à faire accepter la mobilité aux non-cadres et ce, malgré l'absence de clauses légalement instituées. Devant une proposition de mobilité, l'acteur peut être amené à accepter le changement par peur du chômage ou de toute autre forme d'exclusion, s'il ne s'y soumet pas. Ainsi, il nous paraît intéressant d'adopter une démarche globale et d'étudier autant les mouvements opérés afin de fidéliser le salarié en lui proposant une carrière interne riche ; que les mouvements plus fréquents (et sans doute plus nombreux) qui s'attachent à la réduction de l'écart entre les ressources disponibles et les besoins de l'entreprise, incluant les pratiques moins consenties.

L'étude du centre décisionnel s'attache à savoir si le mouvement a été impulsé par l'organisation ou par l'individu. Dès 1966, Rotter introduit une différenciation entre les individus suivant l'appropriation opérée de leurs actes et distingue « *locus of control* » interne et externe. Les internes ont le sentiment d'être les maîtres de leur destin et de pouvoir agir sur leur environnement. Ils sont confiants en leurs capacités à agir et à modifier ce qui est. Les externes quant à eux, sont plus passifs et réagissent à un environnement qui les gouverne et sur lequel ils ne pensent pas pouvoir agir. Dans ce cadre, nous évoquerons un *locus of control* (LOC) interne pour décrire les mouvements recherchés et appropriés par les individus et un LOC externe pour désigner les mouvements à caractère subi, vécus comme des contraintes pour l'individu et visant à garantir sa pérennité dans l'emploi.

Cette première partie nous a permis de mettre en évidence l'importance des changements qui ont bouleversé le marché du travail ces dernières années. Au sein des organisations, la carrière suit de moins en moins un parcours préétabli. Les parcours professionnels sont désormais

¹⁸ On peut citer à ce titre la thèse de doctorat de Hennequin (2007) sur le succès de carrière des ouvriers intitulée « *Modélisation du sentiment de succès de carrière chez les ouvriers* », soutenue à l'Université de Paris I.

rythmés par des ruptures et des changements forts. Un déplacement s'est clairement engagé qui remet en cause la prégnance du modèle des carrières traditionnelles.

Pour autant, si les modifications environnementales suggèrent l'institutionnalisation de nouvelles logiques de carrières, le dynamisme des marchés internes et la recherche de relations employeur-salariés stables apparaissent comme des solutions appropriées à la quête d'adaptabilité permanente et de flexibilité. En effet, la MI favorise la formation des salariés en compétences spécifiques, clairement mises en avant comme des variables clés de l'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Source de fidélisation et de flexibilité du personnel, la MI reste donc l'un des concepts au cœur des pratiques de gestion des ressources humaines (Roger et Ventolini, 2004). Cependant, cette dernière manque d'études empiriques. Rares sont en effet les auteurs en sciences de gestion qui s'attachent spécifiquement à étudier empiriquement ces transitions internes (Mignonac, 2001, 2004 ; Abraham, 2001, 2003). De plus, les écrits restent généralement centrés sur la seule population cadre et n'élargissent pas leurs observations aux autres membres de l'organisation. Il en découle souvent un discours idyllique sur ses effets et notamment sur l'implication organisationnelle qui en résulte (Noe, Steffy et Barber, 1988 *in* Mignonac, 2001). Or, les restructurations et les remaniements internes, aujourd'hui monnaie courante, nous incitent à ne plus seulement considérer la mobilité professionnelle comme exclusivement positive car des fonctions moins qualifiées peuvent être proposées aux salariés.

L'étude de la mobilité du point de vue de l'organisation met en exergue le rôle central joué par les représentations des salariés dans la construction des parcours internes. Ces représentations individuelles, au cœur de l'analyse de la MI, doivent être appréciées et précisées pour mieux rendre compte de la réalité à laquelle la MI confronte l'acteur. Au niveau individuel, les nouvelles logiques de carrière accordent une place centrale à l'apprentissage, permettant d'analyser la MI en termes de socialisation organisationnelle contextualisée.

2. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE CONTEXTUALISEE DE L'INDIVIDU

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

mobilité interne est peu commune. En effet, les chercheurs s'intéressent habituellement davantage à la primo-socialisation¹⁹ (Perrot, 1999, 2001, 2008 ; Boussagnet, 2003, Haueter, 2003). L'approche de la mobilité interne en tant que processus de socialisation organisationnelle permet d'approfondir les différentes étapes traversées par l'individu mobile à l'occasion de sa nouvelle nomination. Elle offre la possibilité d'étudier la MI à partir de son contexte d'émergence (2.1.) comme une transition de rôle, lourde de conséquences en termes d'apprentissage et d'identité. (2.2.).

2.1. Contexte individuel de la mobilité interne : motivations et résistances

La mobilité d'un individu s'inscrit dans un contexte singulier d'émergence qui mérite d'être exposé pour comprendre les événements qui s'y déroulent.

2.1.1. Motivations

La MI prend forme au sein du contexte global de la carrière de l'individu. Depuis les travaux de Weick (1976), on distingue généralement la carrière objective de la carrière subjective. La première décrit le parcours professionnel à partir de critères objectifs tels que le niveau hiérarchique ou les effectifs encadrés quand la seconde s'intéresse davantage au vécu individuel et à la façon dont l'individu interprète et donne du sens à son parcours professionnel. De la même façon, l'étude de la MI peut s'appuyer sur ces deux types de données.

Dans une approche objective, le moment de carrière apparaît déterminer les désirs de mobilité des individus. En effet, depuis longtemps, le désir de changement est décrit comme corrélé à différents moments de vie et de carrière (Super et al., 1963). Tous les salariés suivraient ainsi un « cycle de carrière » les entraînant à occuper, au cours de leur vie professionnelle, différentes professions. Ces différentes occupations se cumulent à leur vie professionnelle et leurs rôles sociaux, familiaux et de loisirs.

En ce sens, la MI s'inscrit dans un moment de la vie auquel elle participe et s'enchevêtre. Les vies professionnelle et privée sont intimement liées puisque les diverses activités effectuées par une personne conditionnent ses choix relatifs au travail. De même, ces deux versants de la vie influencent l'image que l'individu a de lui-même et concourent au développement de

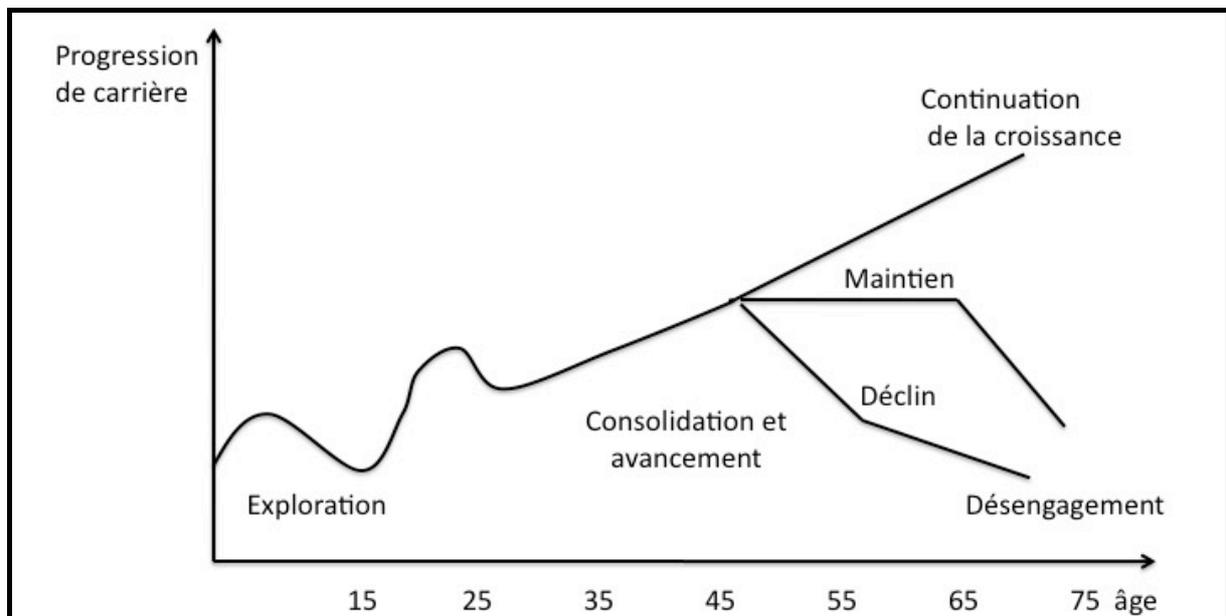
¹⁹ Nous évoquerons ce terme de primo-socialisation comme la première socialisation de l'individu à l'organisation à l'occasion de son embauche dans la société.

nouvelles connaissances, favorisant ainsi l'adaptation individuelle (Gingras et al., 2006). Les évolutions (de la vie professionnelle et / ou de la vie familiale), au fil du temps, justifient donc la pertinence des rôles professionnels en fonction de leur adéquation plus ou moins forte aux étapes de la vie. Super (1963) distingue trois cycles principaux qui sont :

- ✓ l'extrapolation ou exploration (moins de 30 ans)
- ✓ la maturité ou l'établissement (de 30 à 45 ans)
- ✓ le maintien ou le retrait (plus de 45 ans)

Dans la même lignée, Hall (1976 *in* Guérin et Wills, 1992) s'attache à décrire la carrière d'un individu suivant son âge. Les besoins individuels sont ainsi appréhendés suivant une logique chrono-biologique que la figure I-3 restitue.

Figure I- 3. Le cycle de carrière selon le modèle de Hall (1976)



D'après Guérin et Wills, 1992, p. 9

Lors du premier cycle, l'extrapolation, les apprentissages sont très importants. Les salariés profitent de cette période pour tester et développer leurs compétences professionnelles. Ils choisissent progressivement une voie, un domaine au sein duquel ils s'investissent et où ils vont chercher à consolider leurs expériences et à développer leur responsabilité. Débute alors, la phase de croissance ou de maturité durant laquelle les préoccupations en termes de carrière et de MI sont très fortes. Par la suite, Super (1967) note un désengagement alors que Hall adopte une position moins tranchée et distingue différents types de comportements suivants les individus (croissance, maintien, déclin). De manière générale, l'étude des trajectoires de

carrières met en exergue, suivant l'âge, l'existence d'envies et d'attentes différentes (Kets de Vries et Miller, 1985) et d'opportunités variables (Adams, 2003).

Les statistiques de la population française reflètent mal le désir de croissance et d'avancement durant les étapes intermédiaires de carrières (Tableau I-5, page 39). Une littérature et des études plus récentes suggèrent davantage que ce sont les salariés proches de leur début de carrière qui sont les plus enclins à la mobilité (Louis, 1980 ; Dupray, 2005). Il convient néanmoins de rappeler que si les données statistiques mettent en exergue une tendance plus forte à la mobilité avant 30 ans, elles n'indiquent pas si les mouvements des salariés résultent de forces externes (dans ce cas, la mobilité sera considérée comme subie et le LOC externe) ou d'une volonté de changement des individus (dans ce cas, la mobilité sera considérée comme choisie, désirée et le LOC interne).

La multiplication des remaniements internes et des restructurations en vue de rendre l'organisation plus flexible oriente vers la prise en considération de mobilités moins gratifiantes et moins désirées. Ainsi, alors que le salarié est perçu comme le conducteur de sa carrière dans la logique des carrières nomades, il apparaît en interne, paradoxalement, de plus en plus contraint à s'adapter aux évolutions structurelles de son entreprise et aux MI qui en résulte. Dans ces circonstances, les régressions deviennent moins rares. Pourtant, dans ces cas, l'image de soi est particulièrement mise à mal et les auteurs évoquent un deuil de la carrière, d'une ascension sociale, d'un positionnement par rapport aux autres à opérer (Boutinet, 2002 a ; Roques et Roger, 2004 ; Delobbe, 2005). L'adoption d'une vision subjective de la carrière, au sens de Weick (1976), offre l'opportunité d'étudier la MI comme ancrée et interprétée. Elle amène à prendre en considération la subjectivité des réactions des acteurs soumis aux mêmes incitations. Pour éclairer ces différences, Schein élabore une théorie fondée sur les moteurs individuels à la construction du parcours professionnel et distingue cinq ancres de carrière (Schein, 1978) :

- ✓ le développement des compétences techniques ou fonctionnelles ;
- ✓ le développement des compétences managériales ;
- ✓ le désir de stabilité et de sécurité ;
- ✓ le désir de créer ;
- ✓ le désir d'autonomie et d'indépendance.

Ces ancres doivent être comprises comme des éléments d'orientation, des motivations guidant la trajectoire professionnelle d'un individu. Elles sont, selon cet auteur, caractérisées par la stabilité et la récurrence dans le temps. Un individu serait donc, toute sa vie durant, sensible au même type d'incitations, poussé par un désir similaire. Aujourd'hui, les modifications contextuelles profondes amènent à remettre en cause la stabilité de ces ancres. Dubar évoque ici la reconversion des identités (Dubar, 2003). D'autres auteurs préfèrent, quant à eux, l'image des «*ancres flottantes pour désigner l'évolution actuelle des carrières qui dépendent davantage des mouvements de marée et des vents socio-économiques*» (Pinte, 2006, p. 474). Les ancres doivent ainsi davantage être considérées comme évolutives et combinables, le salarié passant de l'une à l'autre au gré de son parcours professionnel et privé, et des impératifs organisationnels auxquels il doit s'accommoder.

De façon générale, les aspirations individuelles orientent la carrière des individus. En conséquence, les motivations qui animent les salariés permettent de comprendre la carrière effectuée (Guérin et Wills, 1992). Ces motivations sont influencées par bon nombre d'antécédents dont le niveau d'éducation, les valeurs sociales, le sexe, les besoins, les intérêts ou encore l'état du marché du travail (Guérin et Wills, 1992). Cette approche subjective souligne l'importance de comprendre le besoin ressenti par l'individu pour donner du sens à son parcours. La mobilité s'appréhende alors comme une réponse à un besoin inassouvi (Guérin et Wills, 1992).

Parmi les nombreuses motivations à la MI repérées dans la littérature, cette dernière est souvent mise en avant comme un moyen pour le salarié d'éviter la routine, d'avoir plus de responsabilités et un salaire plus attractif, tout en s'attelant à une tâche nouvelle²⁰ sans risque de chômage (Abraham, 2001, 2003 a et b ; Amossé, 2003 ; Gaha, 2004 ; Vandenberghe, 2004). Pour autant, la présence de ces différents sentiments ne suffit pas à conduire à la MI et les aspirations de l'individu doivent s'assortir aux opportunités offertes dans l'entreprise pour que le mouvement se concrétise. Le plafonnement de carrière témoigne de la disharmonie entre les besoins organisationnels et les désirs individuels.

Le plafonnement de carrière correspond à la situation vécue par un salarié qui ne perçoit plus d'évolution possible pour lui dans son entreprise (Roger et Tremblay, 1998). Elle se distingue

²⁰ La tâche n'est pas nouvelle quand la mobilité est exclusivement mobilité géographique. Notons cependant que le simple fait de faire le même métier dans un nouvel environnement peut parfois signifier changer de méthode de travail, même au sein de la même entreprise.

du plateau de carrière qui lui est plus naturel et rappelle que, dans toute carrière, certaines étapes sont nécessaires. La littérature relative au plafonnement souligne sa dualité (Falcoz, 2004 b, 2005). Il est à la fois objectif, établi sur la base de données tangibles et vérifiables telle que l'ancienneté dans le poste, l'absence d'ajout de responsabilités, etc. et subjectif, reflet d'un malaise chez l'individu. Ce malaise résulte du sentiment de ne plus pouvoir avancer. Les auteurs utilisent souvent l'image du plafond de verre pour qualifier cette absence de perspectives de MI perçues (Laufer, 1998 ; 2004).

Etudiant le plafonnement, Tremblay et Roger (1993) notent chez les managers québécois un certain nombre de relations :

- ✓ lien négatif entre le succès professionnel antérieur et la chance d'être plafonné (1);
- ✓ lien négatif entre le plafonnement et le niveau de qualification (2);
- ✓ lien positif entre l'âge et le plafonnement (3);
- ✓ lien négatif entre la position d'encadrement et le plateau de carrière (4).

Ces résultats soulignent que le plafonnement est intimement lié aux caractéristiques individuelles dont certaines constituent des éléments fertilisants. Ils suggèrent que la fréquence des mouvements évite l'émergence d'un tel sentiment (1) tout comme la formation (initiale ou continue) (2). L'âge (3), déjà évoqué chez Super (1963), apparaît là encore comme un facteur discriminant. Enfin, le positionnement organisationnel dans des fonctions d'encadrement conduirait à des perceptions moindres du phénomène de plateau de carrière (4). Ainsi, des éléments objectifs (âge, fréquence des mouvements, niveau de qualification et le positionnement d'encadrement) influencent la possibilité d'émergence de ce sentiment.

Si la MI permet de répondre à ce sentiment, un ensemble de forces, l'encastrement, exercent une influence contraire et conservent les salariés dans leur situation d'emploi actuel.

2.1.2. Encastrement et résistances à la mobilité

L'encastrement est l'un des concepts fondateurs de la nouvelle sociologie économique (NSE) (Robic, 2005). Il rend compte de la nécessité d'analyser « *les comportements et les institutions au travers des relations sociales qui les contraignent* » (Granovetter, 1985, p.482). Il met l'accent sur le contexte dans lequel les organisations et les salariés agissent. L'individu apparaît peu à peu s'enfermer dans un univers social qui structure ses attitudes, le rassure et le contraint. A terme, ce comportement suscite une perte de performance liée à

l'inertie qui en découle. Ce concept, qui illustre l'un des paradoxes de l'encastrement (Uzzi, 1997), semblait déjà inscrit en filigrane dans les travaux de Katz (1980). A partir des différentes phases chronologiques de la prise de poste (socialisation-innovation)²¹ développées par Schein (1971), cet auteur enrichit le modèle d'une dernière étape : celle de la stabilisation (Tableau I-7).

Tableau I-7. Les étapes d'une prise de poste et leurs préoccupations majeures

Ancienneté sur le poste / Etapes	Principaux domaines de préoccupation
Etape 1. Socialisation : construction de la réalité	<ul style="list-style-type: none">- Se construire une identité situationnelle- Déchiffrer les normes situationnelles et identifier les comportements acceptables et récompensés- Construire des relations sociales et être accepté par les autres- Apprendre les attentes de surveillance, des pairs et des subordonnés- Se prouver à soi-même le fait d'être un acteur contributif
Etape 2. Innovation : influences, réalisation participation	<ul style="list-style-type: none">- Etre affecté à un travail stimulant- Améliorer la visibilité et la promotion- Améliorer ses compétences et capacités- Elargir son domaine de responsabilités en termes de participation et de contribution- Influencer son environnement organisationnel
Etape 3. Stabilisation : Maintenance, consolidation et protection	<ul style="list-style-type: none">- Routinisation des tâches- Préserver et sauvegarder ses procédures (d'exécution des tâches) et ressources- Protéger son autonomie- Minimiser sa vulnérabilité- Cultiver et solidifier son environnement social

D'après Katz (1980), p. 50

Cette dernière étape est au cœur des préoccupations de l'auteur qui s'interroge sur l'influence néfaste de l'ancienneté sur la performance collective. Il suggère que les salariés soutiennent progressivement la conservation de routines et qu'ils deviennent, au fil du temps, de plus en plus averses au changement. Ils s'appuient sur des patterns de communication qui les rassurent et ne cherchent plus que des interactions avec des gens qui leur ressemblent (homophilie). Se faisant, ils deviennent de moins en moins créatifs et répondent plus difficilement aux besoins d'un environnement turbulent (Katz, 1980). L'ancienneté sur le poste deviendrait finalement source de résistances au changement de rôle et donc un frein à l'acceptation de la mobilité interne, l'acteur adoptant des comportements d'inertie et tentant de préserver ses modes opératoires et son autonomie.

²¹ Ces deux premières étapes feront l'objet de plus amples approfondissements dans la partie 2.2.

Pour rendre compte des conséquences de ce phénomène d'encastrement sur la performance collective, Katz (1980) étudie la stabilité des membres de différentes équipes à partir de leur ancienneté. Il montre que les équipes les plus stables tendent à s'isoler de plus en plus fortement (à la fois au sein de l'organisation et dans leurs relations inter-organisationnelles) à mesure que l'ancienneté s'accroît. La longévité de l'équipe se traduit, pour tous les cas étudiés, par une détérioration de la performance collective liée à la réduction de la communication à ces domaines les plus critiques (dans l'organisation, avec des professionnels externes comme au sein de l'équipe). L'auteur suggère en conséquence l'arrivée régulière de nouveaux acteurs dans le groupe et donc une gestion de carrière qui s'adapterait à cette condition de performance au sein de l'organisation. La mobilité interne est ainsi décrite comme nécessaire pour que les individus restent «stimulés, flexibles et vigilants à leur environnement de travail» (Katz, 1980, p. 36).

L'auteur émet cependant quelques doutes sur la généralisation potentielle de cette tendance à la baisse de la performance liée à l'inertie développée à la faveur de l'ancienneté. En effet, des recherches en cours apportent des résultats contradictoires à ceux présentés dans cet article. Ces nouvelles conclusions rejoindraient celles des travaux mettant en exergue la présence de certains piliers, mémoires du groupe, comme directement liées à l'atteinte de très hauts niveaux de performance collective (Allen, 1977 in Katz, 1980). Ainsi, ces résultats contradictoires amènent à considérer qu'une certaine mixité des équipes au regard de l'ancienneté des différents membres permettrait d'atteindre une meilleure performance collective.

Au niveau individuel, cette phase de stabilisation créatrice d'inertie n'est pas sans rappeler d'autres concepts tels que celui de zone de pouvoir et encore celui de zone de confort. Pour Crozier et Friedberg (1977), une personne n'est jamais passive. Impliquée dans une situation, elle élabore une stratégie d'action afin de maintenir sa zone de pouvoir. Cette conception très politique des jeux d'acteurs complète celle de zone de confort, désignée comme un espace au sein duquel l'acteur a développé des habitudes et de l'inertie, dans lequel il peut à la fois s'exprimer, se différencier et mettre en avant une vision de lui-même en tant que membre contributif de l'organisation (Sun et Scott, 2005). Afin d'éviter toute modification ou altération de leur zone de confort, les acteurs créent des barrières au transfert de leurs connaissances, afin de s'assurer de la stabilité de leur zone (Seo, 2003 ; Sun et Scott, 2005). L'acteur élabore alors des stratégies d'action afin de se prémunir de toute remise en cause de

sa zone. Ainsi, le rôle exercé (les tâches, les responsabilités, etc.) délimite une zone de pouvoir, une zone de confort. Dans cet espace, les acteurs développent des connaissances et acquièrent du pouvoir. La mobilité d'un individu amène au remaniement de ces zones.

Ces considérations territoriales ont deux niveaux d'influence sur notre objet d'étude. D'abord, les collègues, par lesquels l'acteur mobile doit apprendre «les ficelles» de son nouveau rôle (Van Maanen et Schein, 1979), peuvent émettre des résistances voire refuser tout partage de leur connaissance s'ils anticipent une redéfinition de leur périmètre d'action (Sun et Scott, 2005) suite à son intégration. Ensuite, au niveau de l'acteur mobile, le changement de rôle entraîne la nécessité de reconstruire une nouvelle zone de pouvoir et de confort. La MI conduit l'acteur à changer de territoire et à s'approprier un nouvel espace et se faisant, peut transformer le statut de ses connaissances. Il s'agit, pour lui, d'estimer si ses connaissances pourront de nouveau édifier les bases de sa nouvelle zone de pouvoir et de confort²² ou si la valeur qu'il attribue aux connaissances qu'il détient se modifie suite au changement de poste. La volonté de ne pas voir le statut et la valeur de ses connaissances évoluer peut le conduire à l'encastrement.

L'encastrement se définit de façon générale comme la résultante de trois forces : le *fit*, les liens, le sacrifice (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, 2001). La première de ces forces, le *fit*, correspond à l'adéquation entre l'emploi de l'individu et les autres aires de sa vie. Ce sentiment peut, par exemple, provenir du sentiment d'appariement à l'employeur (Inkson, 2004) ou à l'équipe (Feldman et Ng, 2007). Les *liens* sont les rapports d'un individu aux autres membres et activités de son travail et, enfin, le *sacrifice* fait référence à la facilité avec laquelle ces liens peuvent être rompus, aux abandons consécutifs au désencastrement. Plus le *fit*, le nombre de liens et le sacrifice sont importants, plus ces forces maintiendront l'encastrement (Holtom et O'Neill, 2004) et agiront comme des freins à toute mobilité désirée.

Les liens sociaux accroissent les sacrifices liés au changement de poste (Mitchell et al., 2001). Cependant, ils favorisent également la prise de contact avec des individus hauts placés et conduisent ainsi à accéder à des postes à haute responsabilité (Lai et al, 1998). Les liens ne seraient donc pas uniquement sources d'encastrement mais également d'importants moteurs de la mobilité promotionnelle (externe comme interne). Ils serviraient ainsi la logique de

²² Nous parlons ici d'estimation car nous nous plaçons nécessairement au niveau des représentations individuelles et de la perception des acteurs de leur capacité d'action sur leur nouvel environnement.

progression de carrière (Podolny et Baron, 1997).

Ces trois forces (fit, liens et sacrifices) entretiennent d'autres relations. Le rapport entre fit et liens est assez ambiguë. En effet, le fit d'une personne au reste du groupe comprend deux dimensions : la complémentarité et la supplémentarité (Ostroff, Shin, & Feinberg, 2002 *in* Feldman et Ng, 2007). Dans le premier cas, le fit est obtenu lorsque les intérêts et compétences de l'individu complètent ceux de son groupe et créent ainsi de la valeur ; les liens individu-groupe sont alors dits faibles. Dans le second cas, les membres du groupe disposent de connaissances similaires qui se superposent et les liens décrits comme forts grâce à l'identité partagée. Dans ce contexte de supplémentarité, bien que les liens soient forts, le sacrifice de l'individu est modéré dans la mesure où sa contribution à la performance du groupe est beaucoup moins spécifique (Feldman et Ng, 2007).

Au cœur de la notion de fit, l'identification au reste du groupe est soulignée comme une source d'encastrement puissante puisqu'elle suscite des liens forts et conduit, en conséquence, à d'importants sacrifices (Mitchell et al., 2001). L'identification professionnelle et l'identification organisationnelle induisent cependant des comportements distincts. L'identification à l'organisation a tendance à encastrier l'individu dans l'organisation et à favoriser les mobilités internes ou l'inertie au détriment de la mobilité externe. L'identification au métier, quant à elle, engendre des liens forts avec les acteurs exerçant une profession similaire et conduit à un encastrement non pas organisationnel mais lié au métier (professionnel).

Cette identification au métier est d'autant plus profonde que la formation initiale de l'individu a été longue. Dans ce cas, le sacrifice induit par le changement de filière est important (Feldman et Ng, 2007). Ainsi, le niveau de formation initiale influencerait lourdement la stabilité dans un métier particulier. En effet, dans certaines professions, il existe des barrières à l'entrée qui, non seulement, limitent l'accès à ces professions mais aussi la sortie (par exemple médecine, architecture ou encore toute formation de type juriste). Dans ces professions, les individus ont donc plus de chances de changer d'entreprise pour être mobiles du fait de leur encastrement professionnel profond (Schniper, 2005). En effet, l'encastrement professionnel peut se traduire par l'adhésion à des réseaux professionnels. Ces réseaux se développent sans prendre en considération les frontières d'une organisation particulière. Les cadres mettent ainsi parfois en avant, depuis le milieu des années 90, des formes d'identité

réticulaire (Dubar, 2003). Dans ce contexte, l'identification professionnelle profonde conduirait à un encastrement professionnel et à des comportements davantage portés vers la mobilité externe en l'absence d'opportunités internes au sein du même métier.

Deux profils d'individus apparaissent ainsi qui rappellent la distinction opérée par Gouldner (1957) entre les cosmopolites, attachés à leur métier (identification professionnelle forte) et les locaux qui accordent beaucoup d'importance à la construction d'un parcours au sein de l'entreprise (identification organisationnelle forte).

L'encastrement est également rapproché d'un élément objectif : l'âge du salarié. En effet, le coût cognitif d'un apprentissage dans un nouveau domaine est plus important pour les personnes les plus âgées (Kanfer et Ackerman, 2004). En conséquence, ces salariés cristallisent leurs connaissances afin de compenser les pertes auxquelles ils doivent faire face en matière de capacité d'apprentissage (Feldman et Ng, 2007). Les reconversions seraient donc d'autant plus difficiles à mettre en œuvre que le salarié est âgé. D'une part, ce dernier deviendrait de moins en moins désireux de changer de poste et d'autre part, il aurait plus de difficultés à apprendre un nouveau métier. Les données statistiques répercutent cette tendance à l'encastrement en fin de carrière (Tableau I-5 page 39).

Au niveau européen, la France bénéficie d'une des plus grandes anciennetés dans l'emploi (Stellinger, 2006). Pourtant, si l'encastrement peut être mesuré par l'ancienneté sur le poste, il ne reflète en rien la qualité de l'emploi. Il y a donc un écart entre l'encastrement objectif (mesuré par l'ancienneté sur le poste) et l'épanouissement dans l'emploi. La qualité de l'emploi²³ est d'ailleurs généralement négativement corrélée à l'ancienneté. Cette défaillance qualitative de la relation de l'individu à son métier permet d'envisager que certaines aspirations individuelles en matière de MI ne rencontrent pas toujours d'opportunités internes et que certains encastrements, loins d'être volontaires, illustrent le sentiment de plafonnement de carrière.

Ces différentes acceptions de la notion d'encastrement et des motivations individuelles mettent en évidence la nécessité d'adopter une approche mixte intégrant à la fois des aspects objectifs (âge, positionnement organisationnel, statut etc.) et des éléments subjectifs mis en

²³ Dans cette étude, l'auteur apprécie la qualité de l'emploi au regard de différents critères tels que le niveau de revenu et l'adéquation entre l'emploi et les compétences. L'emploi est ainsi proche de la notion de métier déjà abordée plus haut.

sens par l'individu pour comprendre sa logique de carrière et ses aspirations. Ces différents éléments permettent de dresser le contexte au sein duquel la mobilité s'engage et les prédispositions de l'acteur au changement. Qu'il ait été souhaité ou non, le mouvement impose de nouveaux apprentissages à la fois sociaux (découverte de nouveaux collègues) et techniques (développement de nouveaux savoir-faire et modes opératoires), ce que d'aucuns nomment un processus de socialisation organisationnelle (Schein, 1971).

2.2. Socialisation organisationnelle

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

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

L'appréhension de la MI au travers du cadre de la socialisation organisationnelle souligne ainsi trois dimensions clés : le développement d'un nouveau rôle (2.2.1.), la transition identitaire (2.2.2.) et l'apprentissage des compétences et comportements attendus sur le poste (2.2.3.).

2.2.1. Le développement d'un nouveau rôle

La vie d'un individu se compose d'« *un étalage de rôles qu'il joue dans un ensemble particulier d'organisation et de groupes auxquels il appartient* » (Kahn et al., 1964, p.11). La MI est une période particulière de la vie professionnelle de l'individu caractérisée par l'acquisition d'un nouveau rôle et des tâches qu'il englobe. En effet, chaque poste dans l'organisation est associé à un ensemble d'activités qui définit les comportements attendus de l'individu. Ces activités constituent le rôle à exécuter (Kahn et al., 1964). Ce rôle est plus ou moins directement lié à un ensemble de personnes avec qui des relations continues et

profondes doivent se nouer. Ces personnes constituent l'environnement interactionnel (Perrot, 2001). Le rôle renvoie ainsi aux « *activités et comportements exercés par l'individu au sein de son univers interactionnel* » (Perrot, 2001, p. 84). Acquérir un nouveau rôle rend compte de la socialisation organisationnelle auquel est alors soumis l'individu au travers deux notions fondamentales intimement liées : l'apprentissage des tâches et l'insertion dans l'environnement interactionnel²⁴ au sein duquel ces tâches s'effectuent.

Le rôle joué par les individus de l'environnement interactionnel est déterminant du développement du rôle. Ces derniers soumettent à l'acteur (mobile) des attentes de rôle qui dépeignent les comportements et croyances à développer (Feldman, 1981). Ils délimitent ainsi des comportements prescrits et proscrits à l'acteur. « *Les attentes de rôles pour un poste et son occupant existent dans la tête des membres de son ensemble*²⁵, ainsi ils représentent les standards selon lesquels il évalue sa performance » (Kahn et al., 1964, p. 15). L'environnement interactionnel tente ainsi d'influencer l'acteur en lui soumettant une image du rôle qu'il aimerait le voir développer et à partir de laquelle ses activités seront évaluées et reconnues. Les actions entreprises en ce sens sont englobées sous le terme de pressions de rôle. Ces pressions peuvent être légitimes ou non, formelles ou non et varient principalement en magnitude suivant la force des tentatives d'influence (Kahn et al., 1964). Elles peuvent être assujetties à des formes de sanctions ou au contraire de gratifications. L'ensemble de ces pressions et attentes perçues compose le rôle reçu.

Chaque individu va percevoir ces pressions et attentes de façon singulière. Ainsi, l'appréhension du rôle ne sera pas objective mais subjective, intimement liée aux représentations de l'acteur. « *Chaque pression peut éveiller chez la personne focale*²⁶ *une force psychologique [...] qui sera appelé force de rôle* » (Kahn et al., 1964, p.16) puisque face à ces différentes pressions, l'individu réagit. Il peut, en outre, émettre des résistances si les forces qu'il ressent ne lui semblent pas légitimes. Le rôle exercé est donc seulement en partie déterminé par les pressions de rôles. L'écart entre le rôle reçu et le rôle exercé s'explique à la fois par les réactions individuelles aux pressions externes ressenties et par les pressions internes liées aux motivations et attentes de performance de l'acteur qui participent à la composition de son rôle. La personne construit ainsi une identité subjective de son poste et

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

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

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

« se motive afin d'affirmer et souligner les valeurs qu'elle attribue à cette identité » (Kahn et al. 1964, p.17).

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

Pour ces auteurs, c'est donc une succession d'étapes similaires qui se reproduit à chaque changement de poste. Autour de la période transitionnelle, qui s'étale de la fin d'un poste à l'intégration d'un nouveau rôle, l'influence de l'organisation (par l'intermédiaire de l'environnement interactionnel) sur l'individu se veut particulièrement forte. Durant ce laps de temps, l'individu s'adapte à son nouveau rôle et intègre les contraintes organisationnelles attendues sur son poste (Van Maanen et Schein, 1979). Cette période est désignée comme une absorption du rôle (Nicholson, 1984). *L'absorption* illustre en effet les situations durant lesquelles l'individu apprend son nouveau rôle organisationnel en développant « *de nouvelles compétences, des comportements sociaux et des cadres de références* » afin de faire face aux attentes de son nouveau rôle (Nicholson, 1984, p.176). Il se conforme ainsi à ce qu'il doit faire, à ce que l'on attend de lui sans chercher à faire preuve d'innovation ni à ajouter sa touche personnelle sur le poste.

« *Au milieu d'une étape de carrière à la distance maximale entre le dernier et le futur passage de frontières*²⁷ » (Schein, 1971, p.421), l'individu « *innove* » au sens où il influence à son tour l'organisation (Schein, 1971). Pour cet auteur, cette phase suit l'étape de socialisation. Au vu de son nouvel environnement de travail, l'acteur mobile peut être

²⁷ C'est à dire entre deux mobilités.

« *surpris* » par les stratégies existantes ou les technologies qu'il est sensé utiliser (Louis, 1980). Il tente alors d'« *innover* » en modifiant les pratiques en cours dans son environnement de travail. Il sort en conséquence de son rôle d'apprenant pour devenir lui-même l'initiateur et le modeler de son rôle dans l'organisation. Pour Nicholson, qui s'attache aux transitions de rôle au sens large, définies comme « *tout changement dans le statut d'emploi et tout changement majeur dans le contenu du poste incluant tous les passages de statut, les formes de mobilité intra et inter-organisationnelle et tout changement dans le statut d'emploi (chômage, retraite, nouvelle embauche)* » (Nicholson, 1984, p.173), il existerait deux formes d'innovation du rôle : la détermination et l'exploration. La *détermination* renvoie au développement propre de l'acteur de son nouveau rôle sans considération pour les contraintes et recommandations des membres qui l'entourent. L'acteur en transition imprime son sceau identitaire sur le rôle qu'il exerce. L'*exploration* décrit les transitions au cours desquelles l'acteur modèle son rôle suivant un changement personnel de « *cadre de références, de normes, de valeurs et autres attributs liés à l'identité* » (Nicholson, 1984, p.175) (intégration sous pressions externes du nouveau rôle) et un développement de rôle (une « innovation » de son rôle) par la saisie des « *contraintes et opportunités du rôle et [d]es besoins et attentes de la personne* » (Nicholson, 1984, p.175).

Plus que des étapes séquencées, pour Nicholson (1984), le changement personnel (intégration sous pressions externes du nouveau rôle) et le développement du rôle (l'innovation de rôle) n'apparaissent pas comme des variables bipolaires, alternatives. Ainsi, contrairement aux travaux de Schein (1971) et Van Maanen (1979) où le changement personnel est une caractéristique de la socialisation précoce qui précède l'ajustement et le développement de rôle, pour Nicholson et West (1989), ces deux modes d'ajustement arrivent plus souvent simultanément que séparément. Ainsi, dans la terminologie de Nicholson (1984), si la « *détermination* » renvoie à des comportements relativement atypiques des individus, l'« *exploration* » est un mode plus commun d'ajustement que l'absorption (Nicholson et West, 1989).

Il n'existe pas de consensus concernant la temporalité de ces deux comportements types de socialisation et d'innovation. Cependant, lors de cette phase de socialisation au sens large²⁸, caractérisée par le changement de rôle, il est admis que l'acteur est soumis à une transition identitaire qui se conçoit à la fois au regard de l'identité pour soi et pour les autres.

²⁸ Par la suite, nous évoquerons le terme de socialisation organisationnelle pour rendre compte des comportements dits de « changement personnel » (Nicholson, 1984)

2.2.2. Une transition identitaire

Les psychologues précisent que toute transition s'accompagne d'enjeux identitaires spécifiques pour les individus qui l'expérimentent à différents moments de leur biographie (Dupuy Le Blanc, 2001, p. 64). En tant que telle, toute mobilité, avec ou sans changement d'intitulé de poste entraîne une transition identitaire dès lors que le rapport aux autres est modifié ou que l'environnement interactionnel change. Cette évolution identitaire s'affirme autant dans les représentations que le salarié a de lui-même (auto-catégorisation, image de soi) que dans la reconnaissance perçue des membres de l'environnement interactionnel. D'ailleurs, pour certains auteurs c'est au travers de ce processus d'identification que la socialisation organisationnelle doit être mesurée. Haueter et al. (2003) proposent ainsi d'évaluer la socialisation à partir de l'identification à trois objets : l'organisation, le groupe et la tâche.

Identification à l'organisation :

Haueter et ses collaborateurs (2003) s'attachent à l'identification organisationnelle en tant que variable explicative de la primo-socialisation²⁹. L'identité organisationnelle se définit comme « *la compréhension collective des membres d'une organisation des caractéristiques présumées centrales et relativement stables, et qui distingue l'organisation des autres organisations* » (Albert et Whetten, 1985 in Gioia, Schultz et Corley, 2000, p.63). La plus ou moins forte adhésion du nouvel arrivant aux normes et valeurs véhiculées dans son organisation conditionne son souhait de rester dans l'entreprise.

Dans le cadre de la MI, cette acculturation est généralement déjà opérée. Cependant, les restructurations, en affectant la structure de l'organisation, peuvent venir ébranler la stabilité de l'identité organisationnelle et la modifier, laissant les « salariés maisons » susceptibles alors d'adhérer ou non à la « nouvelle » identité organisationnelle. Ainsi, l'identité organisationnelle n'est pas nécessairement stable mais se révèle, au contraire, dynamique (Gioia, Schultz et Corley, 2000). La plupart des auteurs insistent cependant sur la stabilité de l'identité organisationnelle et sur l'idée que ces changements d'identité sont la plupart du temps mineurs. Cette relative stabilité conduit d'ailleurs les auteurs à évoquer l'appartenance à une organisation comme un moyen de diminuer le stress : « *les institutions sont utilisées par les individus pour renforcer les mécanismes individuels de défenses contre l'anxiété* » (Jaques, 1955 in Brown et Starkley, 2000, p.103). L'identification organisationnelle

²⁹ Nous extrapolons leurs résultats aux étapes de socialisation ultérieures.

occasionne un apaisement et, pour les individus averses au stress et à l'anxiété, un encastrement organisationnel.

Dans les représentations individuelles, la mobilité interne semble donc moins traumatisante. Pour autant, il est difficile de généraliser ce sentiment au regard de la polymorphie de cette notion. Ainsi, la mobilité interne peut engager le salarié à évoluer auprès de nouveaux acteurs et à s'identifier à un nouveau groupe. L'argument temporel avancé par Schein (1971) pour justifier ce temps précédent l'innovation du rôle est d'ailleurs lié à la prise en considération des aspects culturels et identitaires des sous-groupes organisationnels. Il anticipe ainsi *«les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale»* (Schein, 1971, p.409).

Identification au groupe :

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

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

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

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

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

Identification à la tâche et au métier :

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

Longtemps, les auteurs ont suggéré l'existence d'un lien entre multicompetences et amélioration de l'employabilité suggérant ainsi que l'acquisition de compétences variées améliore la capacité de l'acteur à retrouver un emploi et à s'insérer dans un nouveau contexte. Récemment, des auteurs ont montré que ce lien, loin d'être systématique, peut même favoriser des comportements paradoxaux compte tenu de la force de la variable identitaire (Antoine, Pichault et Renier, 2006).

Un de leur cas s'intéresse au développement de la polyvalence en lieu et place de la notion de spécialisation. Ils observent que cela entraîne, malgré la mise en place d'une relation gagnant-

gagnant, une réaction identitaire. Ne se reconnaissant plus dans leur métier (perte identitaire), les salariés opposent des résistances au changement. Ils refusent de faire une partie de leur travail et de transmettre leur savoir. Les auteurs, à l'aide de trois cas différents, montrent ainsi que ce n'est pas nécessairement en augmentant ses compétences et en les diversifiant que l'individu peut développer son employabilité (interne comme externe) comme le laissait croire la littérature jusqu'à présent. Aussi, la remise en cause de ce lien précédemment tenu pour acquis est particulièrement riche dans le cadre de cette recherche. Elle incite à apprécier le changement identitaire qui a lieu comme un éventuel frein à l'apprentissage et au partage de connaissances suite à des mobilités traumatiques du point de vue de l'identité métier.

L'identité métier se définit comme «*une manière collective de pratiquer son métier, de s'organiser et de se définir à partir de lui*» (Dubar, 2007, p. 116). Les sociologues mettent en avant combien toute la vie professionnelle est traversée par des crises identitaires (Dubar, 2007). Le travailleur devant affronter durant sa carrière une multitude de tournants, de changements durant lesquels il est confronté à des problèmes de définition de soi et de reconnaissance par les autres (Hughes, 1996). La notion de métier³⁰ s'appréhende au regard de trois axes interreliés (Hughes, 1996):

- un axe identitaire : affirmation du partage d'une certaine vision du rapport au travail, de ses missions et de son sens;
- un axe économique : une activité productrice de revenu ;
- un axe social, collectif : appartenance à un groupe défini par un savoir-faire commun.

La MI touche ainsi le cœur de la relation du salarié à son métier et comporte des conséquences sur ces trois axes. Les nouvelles logiques de carrière, impliquant des changements de métier plus fréquents, sont particulièrement concernées par l'appauvrissement de l'identité métier. La logique professionnelle perd de son sens au profit d'une logique de multiplication des compétences et les changements de métiers (qu'il s'agisse d'une évolution ou d'un changement plus radical) se veulent plus fréquents. Les mouvements de mobilité s'éloignent de la construction de carrière au sein d'une seule filière promotionnelle et «*la gestion de soi est mise en avant. Les repères objectifs de la carrière (effectif encadré, titre, grade) perdent, compte tenu des structures plates, leur signification au profit de repères plus subjectifs (le sens donné par chacun à son parcours). Les compétences*

³⁰ Pour éviter les répétitions, métiers et professions seront considérés comme synonymes malgré leurs différences notamment dans la littérature anglo-saxonne. Nous retiendrons ici à l'instar de Hughes (1996) que ce qui compte n'est pas tant de savoir comment un métier peut devenir une profession mais davantage de comprendre comme l'individu parvient à se faire reconnaître en tant professionnel.

ne sont plus réduites aux savoirs et savoirs faire, mais intègrent des dimensions relationnelles et identitaires» (Cadin, 2005, p.1). En ce sens, les carrières des individus incorporent à la fois le besoin d'acquisition de connaissances à développer et à actualiser mais nécessitent aussi des ajustements identitaires. En effet, le changement de métier peut affecter le processus identitaire, et modifier ce lien individu – travail au sein duquel plusieurs éléments entrent en jeu (Prodhomme, 2002):

- la valeur de l'individu ; ce qu'il vaut, c'est-à-dire son sentiment de compétence ;
- le sens du travail et plus largement le sens de sa vie « à quoi je sers, à quoi je contribue, à quoi suis-je utile ? à quoi me sert de faire ce travail ? » ;
- identité et image de soi « qui suis-je ? » ;
- sa place au sein de la société : statut et niveau social ;
- ses relations et la nature des liens aux autres.

La première dimension renvoie au concept d'auto-efficacité personnelle de Bandura (2003). La deuxième renvoie à des notions de reconnaissance et d'utilité perçue. Elle dépasse les dimensions strictement instrumentales et financières du métier pour s'attacher davantage à l'univers symbolique, aux aspects identitaires, d'autonomie, de développement et d'accomplissement de soi qui ont un impact direct sur la troisième dimension. La quatrième dimension rappelle que le travail n'est pas seulement source de revenu mais créateur en lui-même d'une identité au sein de la société. Enfin, la dernière dimension introduit l'environnement interactionnel (dont la nature des liens aux autres est structurante) de tout exercice professionnel.

Ces différents objets d'identification sont tous intimement liés et s'influencent mutuellement. Ainsi, l'acceptation des mouvements est facilitée quand un individu arrive à s'identifier aux autres dans une profession (identification au métier et au groupe) car il n'a plus de résistance psychologique au changement de filière métier (Allen, 2006).

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

Des études empiriques menées sur des groupes d'étudiants montrent combien l'absence d'identité commune peut se transformer en obstacle au transfert de connaissance au sein d'une équipe (Kane, Argote et Levine, 2005). N'identifiant pas le nouvel arrivant comme membre du groupe, les étudiants déjà en groupe refusent de lui faire profiter de leurs connaissances plus performantes liées à la réalisation d'une tâche. Par analogie, la socialisation aux tâches paraît contrainte par la reconnaissance de l'acteur en tant qu'individu du groupe. En l'absence, l'acquisition des tâches attendues sur le poste risque de prendre du temps et la MI d'échouer, faute de performance satisfaisante de l'acteur³¹. Cet apprentissage des connaissances attendues mérite d'être approfondi.

2.2.3. Une acquisition de connaissances et un développement de compétences

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

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

Les nouvelles logiques de carrières induisent un apprentissage permanent qui ne va pas de soi pour l'acteur mobile. La motivation à apprendre est notamment influencée par le sentiment

³¹ Nous postulons ici que la recherche de la maximisation de la performance au niveau organisationnel entraîne une gestion de la mobilité interne comme un outil capable d'aboutir, sur chacun des postes à de bonnes performances (évaluées) pour l'organisation.

d'avoir agi et mérité le mouvement de part ses actes (Lam et Schaubroeck, 2000 ; Osterloh et Frey, 2000). La notion de LOC donc n'est pas sans conséquence sur la capacité de l'individu à acquérir les tâches induites par son nouveau rôle. En effet, plus le salarié aura tendance à croire que sa mobilité résulte de conjectures qu'il a lui-même mises en place, plus il s'appropriera cette évolution (si elle est positive ou s'il la juge comme telle) et plus il consentira d'efforts pour apprendre, sa motivation étant dès lors intrinsèque (Lam et Schaubroeck, 2000; Osterloh et Frey, 2000).

Les recherches menées sur l'apprentissage et les mouvements internes en psychologie du travail suggèrent que les mouvements n'induisent pas tous un changement de même force. Un des moments durant lequel les salariés ont le plus le sentiment d'apprendre est la promotion incluant la prise de responsabilités sur une équipe ou plus simplement, une mutation dans un autre service (Cahour, 2002).

En sciences de gestion, la carrière se comprend comme «*une accumulation de connaissances acquises au fil des expériences et intégrées dans des savoir-faire et des réseaux relationnels*» (Cadin et al., 2003, p.50). En changeant de métier, l'individu accroît simultanément ses connaissances et son réseau social, il élargit son « portefeuille de connaissances » (Inkson, 2004). Dans cette perspective, la carrière de l'individu incorpore un apprentissage et un renouveau continu, l'apprentissage devient une réalité que le salarié doit intégrer pour devenir un « knowledge worker ». Par son autonomie et le développement d'un parcours idiosyncrasique, il contribue à la création de différenciation dans l'entreprise ou les entreprises qu'il fréquente «*pour peu qu'il puisse articuler ses connaissances tacites³² avec les besoins et capacités d'explicitation des entreprises*» (Bird, 1996, p.164 in Cadin et al. 2003, p.50). Dans cette optique, le salarié est perçu comme un créateur potentiel de connaissance dans l'organisation. Par son parcours professionnel et les différents postes qu'il a occupés, il devient source de valeur. Cette analyse reste spécifiquement dédiée aux cadres et aux ingénieurs pour lesquels ces changements de métiers sont synonymes d'enrichissement du portefeuille de connaissance. Sur une population élargie, on souligne davantage la reconversion et ses difficultés (Benarrosh, 1997). En effet, apprendre un nouveau métier est un acte fort et marquant dans la carrière des salariés qui n'ont pas tous le même rapport à l'apprentissage. Les individus ayant une formation initiale longue, plus habitués, y sont généralement moins averses (Morrison et Brantner, 1992 ; Bandura, 2003).

³² La distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite fait l'objet d'une discussion plus étayée dans le chapitre suivant.

Morrison et Brantner (1992) étudient le mode d'acquisition de connaissance le plus fertile³³: l'apprentissage sur le lieu de travail (« *on the job training* »). Leur modèle distingue quatre catégories de variables d'influence sur le temps d'apprentissage du nouveau métier:

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

Ces quatre catégories de facteurs sont considérées comme des variables indépendantes qui se complètent pour expliquer le temps d'apprentissage plus ou moins long du nouveau travail. L'enquête quantitative³⁴ réalisée par ces auteurs dans la marine sur une période de quatre mois (à partir du 18^{ème} mois de la nomination) révèle par exemple que le « *sentiment que l'assignation est convenable au vu des expériences passées et de la performance* » (Morrison et Brantner, 1992, p. 932) et que le nombre de qualifications acquises ont un effet positif sur la rapidité d'apprentissage. Au contraire, l'ancienneté sur le poste précédent conduit à un ralentissement de l'apprentissage. La variable la plus explicative du modèle reste le challenge mais dans un sens négatif puisque le fait d'exécuter un travail plus ennuyeux rend l'apprentissage plus rapide.

En tant que moment de socialisation, la mobilité comporte un certain nombre d'enjeux en termes d'apprentissage. Le terme d'apprentissage renvoie de manière indifférenciée dans la littérature à l'acquisition de connaissance et de compétences. Or ce flou permanent entre la

³³ Les recherches antérieures ont établi que 70% du développement de l'adulte s'effectue par expérience (le reste étant acquis durant la formation initiale ou continue en salle)

³⁴ Questionnaires appuyés par quelques entretiens en face à face.

notion de compétence et connaissance exacerbe les difficultés de distinction entre ces notions. Il convient donc de distinguer ces deux notions bien souvent considérées comme synonymes pour dépasser cette difficulté.

Les compétences sont très souvent décomposées en trois types de savoirs : le savoir (connaissances théoriques) ; le savoir-faire (pratique professionnelles) et le savoir être (comportements et attitudes) (Piolle, 2001). Ce triptyque de la compétence a été vivement critiqué par de nombreux auteurs et notamment par Le Boterf (1994, 1999). Pour lui, la compétence se situe à l'intersection des trois domaines suivants : le contexte, le sujet et la formation professionnelle. C'est dans l'action que se révèlent les compétences. La littérature sur la gestion des compétences révèle également un point d'intérêt central : l'évaluation, et pose le problème de la reconnaissance puisqu'être compétent c'est être reconnu comme tel (Le Boterf, 1994 ; Wittorski, 1998 ; Lévy, 1999 ; Boutinet, 2002). L'accord ACAP 2000³⁵, signé au début des années quatre-vingt-dix, définit la compétence comme « *un savoir opérationnel validé* »³⁶. En tant que tel, la compétence n'est autre qu'une expérience antérieure reconnue par un tiers. Deux points clés permettraient de délimiter les frontières entre connaissance et compétence : la mise en acte et l'évaluation.

L'étude des travaux relatifs à la connaissance révèle la faible validité du premier critère de distinction. En effet, nombreux sont les auteurs qui soulignent le caractère dynamique et praxéologique de la connaissance³⁷. Pour Hatchuel (1999) par exemple, la connaissance et sa logique d'action sont indissociables. De même, depuis quelques années, on assiste au développement de la théorie du knowing (Brown et Cook, 1999) suivant laquelle la connaissance se comprend comme une action située dans un environnement interactionnel qui comprend à la fois des moyens (matériels et financiers), des patterns de communication, des modes de collaboration et des rapports de force singuliers entre les personnes qui œuvrent à sa mise en acte. En ce sens, la connaissance n'est pas appréhendée comme une possession strictement individuelle, «égocéphalocentrée» (Brassac, 2007), mais comme une action située qui tient compte et incorpore le contexte qui la façonne.

³⁵ L'ACAP est un accord signé entre les entreprises sidérurgiques et minières et les organisations syndicales. Cette définition est en grande partie reprise par Peretti (2008) qui définit la compétences individuelle comme un « *savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité* » (Peretti, 2008, p.66) ou encore par Lichtenberger (2003) qui précise que la « *compétence n'existe que repérée par quelqu'un ou par une instance en rapport à une activité donnée. Il s'agit donc d'une manière de qualifier* » (Lichtenberger, 2003, p.208).

³⁶ Notons ici qu'il existe un débat vif entre les chercheurs sur le caractère validé ou non de la compétence.

³⁷ Cette dimension sera plus précisément mise en lumière dans la partie consacrée à la théorie de l'action située dans le chapitre 2.

Seule l'évaluation permettrait donc de distinguer la connaissance. La compétence intégrant une dimension normative et instrumentale forte. Dans la suite de nos propos, les compétences (individuelles) désigneront la forme socialement validée et reconnue de la connaissance. En l'absence, le terme de connaissance sera préféré.

Cette distinction liée à la reconnaissance sociale, et donc à l'évaluation de la part d'un tiers, se pose comme décisive dans l'orientation de la carrière d'un individu. L'écart entre connaissances et compétences engage l'acteur à développer des comportements distincts suivant son désir d'évoluer ou non. Un salarié, volontaire à la mobilité, doit démontrer ses connaissances et prouver leur existence afin que ses compétences soient reconnues et contribuent à améliorer son évaluation. En l'absence d'évaluation positive et de reconnaissance de ses qualités, la mobilité du salarié, en particulier ascendante ou radiale positive, sera compromise. En revanche, l'absence de volonté de mobilité et le désir d'encastrement peuvent conduire à la dissimulation des compétences. Le but est alors de ne pas paraître tout à fait opérationnel afin d'être sous-évalué et ne pas sembler prêt à évoluer à court terme bien que les connaissances soient réellement intégrées.

Au niveau de l'apprentissage du rôle, les comportements d'absorption se comprennent alors comme des formes d'apprentissage des compétences attendues alors que les comportements de type « innovation » expriment davantage un développement de connaissance qui devront faire preuve d'un certain niveau de performance pour être, ensuite, reconnues comme des compétences de l'individu.

Si les travaux mettent en avant le caractère central joué par la socialisation par les tâches dans la performance sur le poste (notamment Feldman, 1981), peu d'études s'attachent précisément à comprendre comment les salariés développent leurs capacités et acquièrent les nouvelles tâches qui leur incombent dans le temps, ni comment et pourquoi ils leur arrivent d'innover (exploration et détermination) leur rôle et quelles sont les conséquences d'un tel comportement en termes de performance. En effet, les travaux séminaux de Schein (1971) proposent une réflexion théorique et conceptuelle sur le processus à l'œuvre. A notre connaissance, le processus de « socialisation » et d'« innovation » qu'il a conceptualisé ne bénéficie pas de fondements empiriques appliqués aux suivis en temps réel des transitions intra-organisationnelles des individus. Les auteurs s'attachent plus souvent à la carrière dans sa globalité (Nicholson, 1986 ; Levinson et al., 1978 *in* Nicholson et West, 1989). Ainsi, pour

Nicholson et West (1989), ces comportements sont constatés comme des comportements de l'individu durant sa transition de rôle mais restent peu expliqués comme la résultante d'appréciation subjective des pressions subies. A la lecture de ces auteurs, différents comportements sont mis en avant comme des comportements types différenciant les individus soumis à un même processus : la transition de rôle.

Pour autant, il apparaît particulièrement intéressant de comprendre comment l'individu apprend et développe son rôle, comment et sous quelles conditions il s'offre la possibilité de l'innover ou, au contraire, se soustrait aux pressions subies. Pourquoi s'éloigne-t-il des pratiques de socialisation qui lui sont offertes d'acquiescer mais aussi comment cette transition de rôle le soumet à une pression identitaire (construction d'une nouvelle identité commune et partagée avec les membres de son nouvel environnement interactionnel). En outre, les liens entre ces aspects identitaires et cognitifs sont souvent abordés de façon déconnectée alors qu'ils renvoient manifestement à des processus simultanés (Lave et Wenger, 1991).

Le point clé de la mobilité s'attache à savoir comment organiser au mieux l'acquisition des connaissances du nouvel arrivant afin que les effets à court terme de la MI soient le moins déstabilisants possibles pour l'organisation dans son ensemble. Ainsi, il existerait un lien entre la mobilité interne et l'acquisition de connaissance mais ce lien reste flou, peu abordé sur une population hétérogène et souvent déconnecté de considération performative.

La performance du nouvel arrivant sur son poste est mesurée par rapport aux attentes de rôle c'est-à-dire au développement des compétences attendues sur le poste. Cette performance est en conséquence intimement liée à l'émergence de comportements de type absorption du rôle. Cependant, l'existence d'un lien direct entre le comportement d'absorption et la performance collective n'est jamais remise en cause. De même, la performance des comportements de type innovation n'est pas discutée.

La littérature relative au transfert de connaissances tend à laisser penser qu'il existerait un lien entre la capacité d'innovation du salarié mobile et la performance du groupe au sein duquel il s'insère. En effet, le comportement d'innovation consiste, pour l'individu, à intégrer des connaissances nouvelles au sein de son environnement interactionnel. En ce sens, le salarié mobile apparaît transférer sa connaissance. Or, en favorisant la diffusion interne des connaissances (Galbraith, 1990 ; Argote, 1999), les mouvements internes du personnel sont

décrits comme de puissants vecteurs pour transférer les meilleures pratiques (Gaha et Mansour, 2004), ou encore la connaissance tacite et complexe (Almeida et Grant, 1998). Ce corpus de recherche met ainsi l'accent sur la capacité du salarié mobile en tant qu'initiateur de nouveaux comportements dans son environnement interactionnel. Ce serait donc lui qui, en innovant son rôle, exercerait des pressions sur le rôle des membres de son environnement interactionnel en leur apprenant à réaliser de nouvelles tâches ou en modifiant leurs modes opératoires usuels et, susciterait la performance.

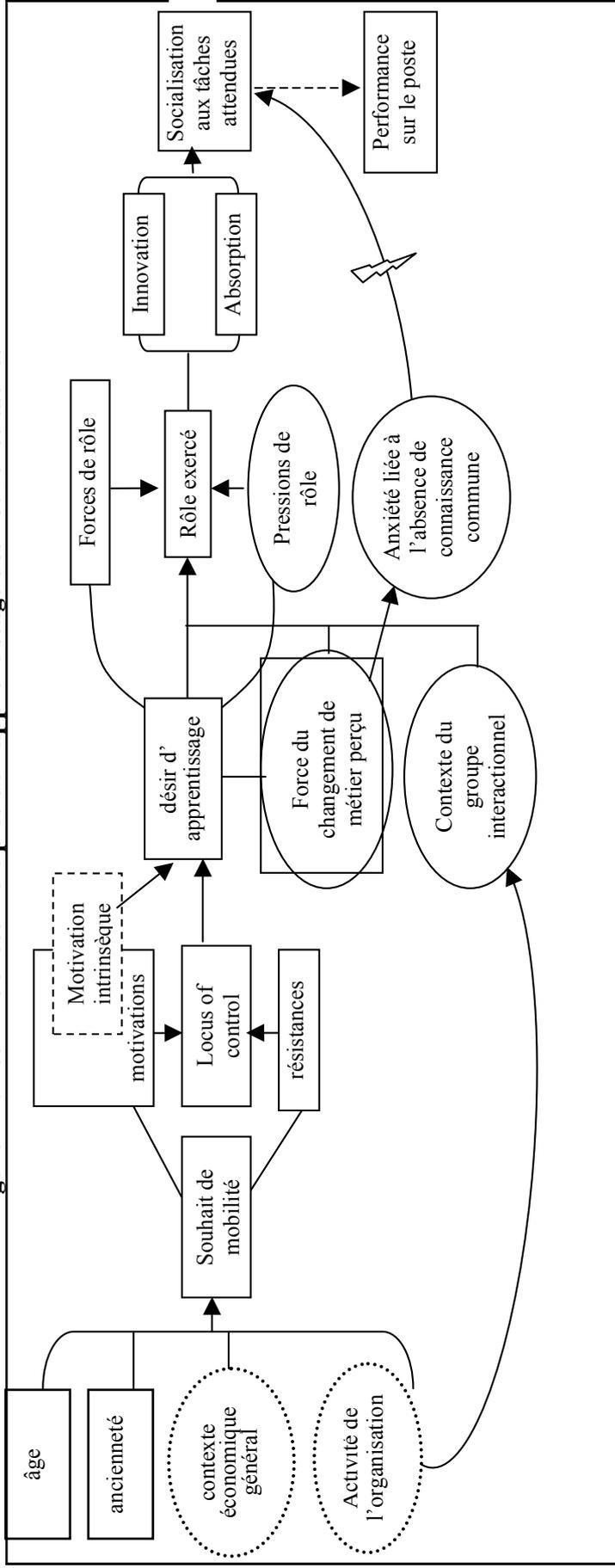
Un regard plus précis montre que la capacité de MI à induire un transfert des connaissances du salarié mobile vers son nouvel environnement de travail s'énonce comme une vérité générale alors que ces recherches s'intéressent à des pratiques de mobilité spécifiques loin d'être répandues dans les organisations. Ainsi, les auteurs s'intéressent au salarié joker (Gaha et Mansour, 2004)³⁸ ou à l'expert expatrié (Almeida et Grant, 1998). Ces recherches se focalisent généralement sur la population des cadres ingénieurs et ne s'intéressent qu'à des mouvements strictement horizontaux c'est-à-dire induisant un changement d'environnement sans changement de métier (Galbraith, 1990, Almeida et Kogut, 1999³⁹).

Le type de mobilité semble ainsi particulièrement structurant dans la construction et le développement du rôle de l'acteur mobile. D'un côté, les auteurs sur la socialisation organisationnelle évoquent les difficultés identitaires et cognitives lors de l'acquisition d'un nouveau métier ; de l'autre, les auteurs sur le transfert de connaissance évoquent comment lorsque le changement est strictement géographique (pas de modification de l'identité métier ni de l'identité organisationnelle mais de seulement une modification de l'identification au groupe), l'acteur mobile semble en mesure d'innover son rôle et d'influencer significativement l'environnement au sein duquel il s'insère. La mobilité sans changement de métier est ainsi perçue comme créatrice de comportements innovants, source de performance collective alors que lors d'un changement de métier, la performance serait atteinte par l'absorption du rôle. On voit progressivement apparaître un ensemble de variables d'influence de la performance du nouvel arrivant dans l'exercice de sa tâche. Le figure I-4. les illustre.

³⁸ La méthode du salarié joker consiste à transférer tous les mois un salarié d'une équipe de travail à une autre que ce soit à l'initiative du salarié ou de son employeur. Les équipes de travail ainsi formées sont donc en perpétuel mouvement et constituent un cas d'étude particulier.

³⁹ Ces derniers s'attachent à la circulation de la connaissance par la mobilité inter entreprises au sein d'un même espace géographique.

Figure I-4. Les influences multiples de l'apprentissage des nouvelles tâches



Légende :



Variables individuelles



Variables liées à l'environnement interactionnel



Variables liées au contexte général

influence (positive)



freine



Au terme de ce chapitre, une conception rénovée de la carrière organisationnelle semble émerger. Principalement influencée par les apprentissages qui la jalonnent, la carrière devient alors « *une série d'expériences relatives au travail et d'apprentissages personnels se déroulant sur toute la vie* » (Hall, 1976 p.4 in Vardi, 1980, p.346). La mobilité est l'une de ses expériences au cours de laquelle l'individu comme l'organisation apprennent.

Les travaux qui ont assis le courant des carrières nomades⁴⁰ s'intéressent à des industries particulières (cinéma, architectures) et à une infime partie de la population des firmes : les cadres (supérieurs) ou les membres clés des entreprises (les knowledge workers) pour exposer l'apprentissage comme une réalité centrale et continue des nouvelles carrières (Cadin et al. 2003). Des questions surgissent alors pour savoir comment, dans le contexte français actuel et sur la population entière d'une organisation, les enjeux de la mobilité peuvent se former sur la base de questionnements relatifs à la connaissance.

Le chapitre suivant décrit précisément la connaissance et son transfert dans l'organisation et fournit des éléments de compréhension des événements induits par la mobilité d'un individu tantôt récepteur de connaissance de son environnement (socialisation par les tâches) tantôt émetteur de connaissance (innovation de rôle).

⁴⁰ Cardinal (1999) lui préfère l'expression de carrière éclatée qui, selon elle, rend mieux compte du caractère soudain, imprévisible et éclectique des transitions vécues par les personnes

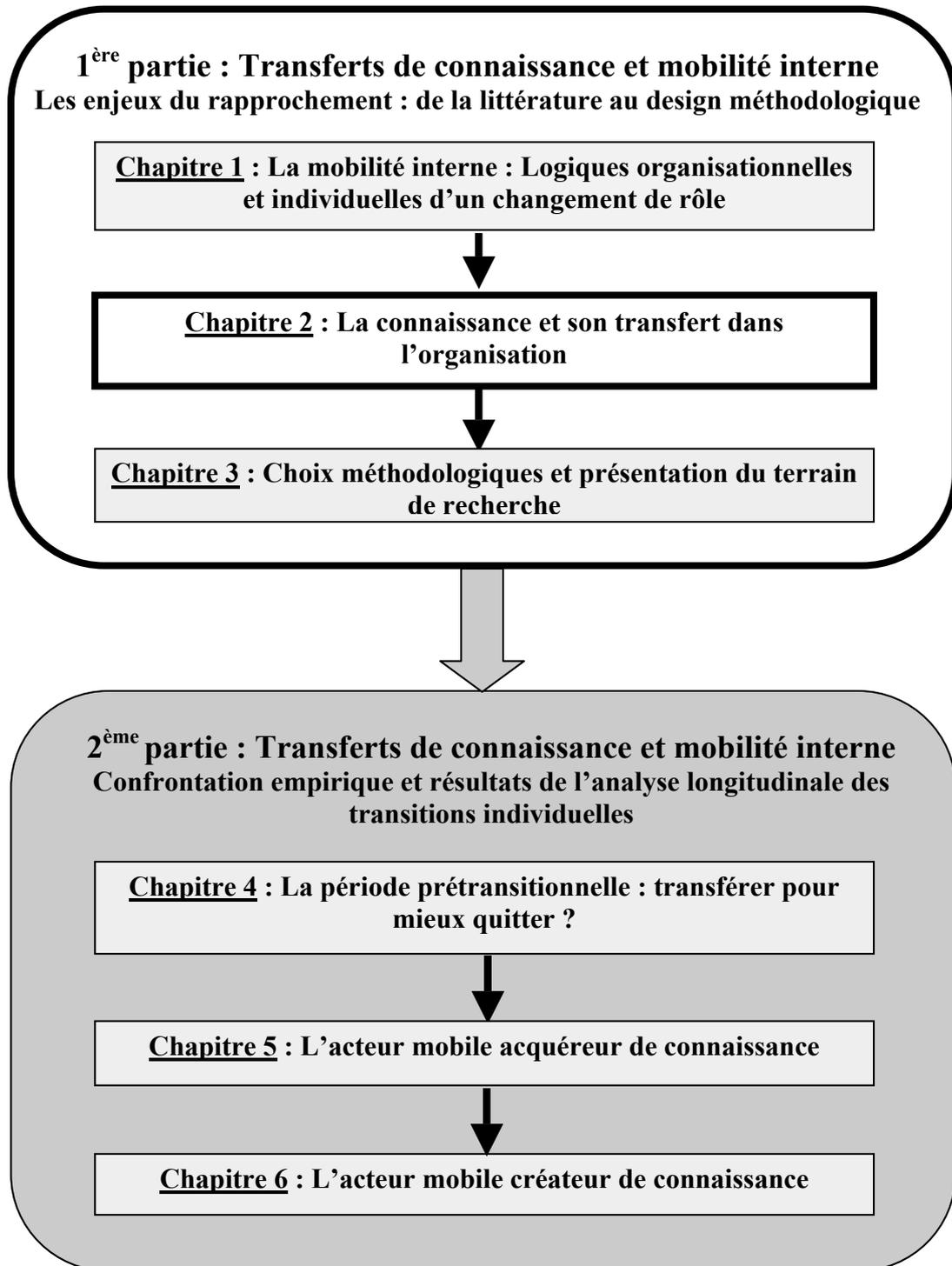
Synthèse du chapitre 1

La mobilité interne, moment particulier de la carrière d'un individu, se situe au confluent de logiques organisationnelles et individuelles. La première partie de ce chapitre met en évidence les nouvelles exigences auxquelles doivent s'adapter les organisations. La globalisation et les turbulences environnementales se sont traduites par de nouvelles formes organisationnelles, plus plates, aux structures hiérarchiques écourtées. Ces modifications structurelles, en rendant l'organisation plus flexible ont largement contribué à altérer les représentations des salariés de leur carrière. Ainsi, depuis les années 90, cette tendance, ajoutée à la perte de la sécurité de l'emploi, a conduit à l'émergence de nouvelles logiques individuelles de moins en moins profondément inscrites au sein d'une organisation particulière. Pour autant, malgré cette évolution des représentations individuelles, les organisations poursuivent leurs efforts visant à dynamiser leur marché interne afin de conserver leur capacité d'innovation et leur compétitivité. Ainsi, la mobilité interne apparaît, malgré les changements évoqués, toujours comme un enjeu majeur pour l'organisation.

La seconde partie s'attache plus précisément aux conséquences individuelles d'un tel changement. Malgré l'évolution de la logique de carrière, l'individu conserve des attentes fortes envers son employeur. Ainsi, il se révèle à la fois de plus en plus maître de sa carrière et, paradoxalement, de plus en plus contraints dans la construction de sa carrière au sein de l'organisation. De ce point de vue, la mobilité interne s'inscrit dans un contexte plus large de carrière et de vie. Elle suppose une transition de rôle, décrite comme un processus de socialisation contextualisé. L'acteur mobile doit simultanément découvrir un nouveau rôle, apprendre et développer un certain niveau de performance sur ses nouvelles tâches et s'insérer socialement auprès de ses nouveaux collègues, ce qui l'incite parfois à acquérir une nouvelle identité. Les dimensions identitaires et cognitives sont intimement liées et expliquent le développement du rôle opéré par l'acteur. Deux principaux comportements sont alors distingués. L'un porté vers l'absorption du rôle et l'intégration des compétences et comportements attendus par l'environnement interactionnel. L'autre, concentré sur l'innovation de rôle. C'est alors le nouvel arrivant qui influence son environnement d'accueil en transférant de nouvelles connaissances aux personnes qui l'entourent. Au travers de la grille de lecture du transfert de connaissance, l'acteur mobile se découvre ainsi tantôt récepteur, tantôt apporteur de connaissance.

Chapitre 2

La connaissance et son transfert dans l'organisation



Plan du chapitre 2

1. La connaissance en milieu organisationnel : du construit individuel à la ressource stratégique

1.1. Les différentes approches théoriques de la connaissance

1.2. Les différents niveaux d'analyse de la connaissance

2. Transfert de connaissance dans l'organisation

2.1. Description générale du processus

2.2. Les modalités du transfert de connaissance

2.3. Un processus social ancré dans un contexte

3. Enjeux et problématisation de la recherche

3.1. Elaboration de la problématique de recherche

3.2. Questionnements sous-jacents

3.3. Enjeux du rapprochement

Introduction

La gestion de la connaissance organisationnelle bénéficie d'un intérêt croissant dans les démarches managériales et académiques. Cet essor considérable s'accompagne d'une littérature théorique abondante et hétérogène au sein de laquelle, différentes approches et appréhensions de cet objet cohabitent. L'objectif de ce chapitre s'attache d'abord à préciser les grandes césures opérées dans la littérature concernant la connaissance organisationnelle, ses caractéristiques et son mode d'émergence (partie 1). La perspective retenue dans le cadre de cette recherche est alors précisée puis, l'accent est porté sur un mode de transfert de connaissance particulier : celui qui a lieu au sein de l'organisation. Une revue de la littérature en présente les modalités et difficultés (partie 2). Les enjeux du rapprochement opéré entre mobilité interne et transfert de connaissance intra-organisationnel sont ensuite discutés avant d'énoncer la problématique de la recherche et ses questionnements sous-jacents (partie 3). Ce chapitre se clôt par la présentation du cadre conceptuel retenu.

1. LA CONNAISSANCE EN MILIEU ORGANISATIONNEL : DU CONSTRUIT INDIVIDUEL A LA RESSOURCE STRATEGIQUE

La littérature institue la connaissance au rang de ressource stratégique. Parmi les nombreux travaux, trois grandes approches générales de la connaissance et différents niveaux d'analyse peuvent être distingués.

1.1. Les différentes approches théoriques de la connaissance

Amin et Cohendet (2004) dissocient trois grandes perspectives théoriques de la connaissance : l'approche « *management stratégique* » qui place la connaissance au centre de l'avantage concurrentiel, l'approche « *économico-évolutionniste* » qui explique la survie des organisations à partir des routines et, l'approche « *socio-anthropologique* » qui propose une analyse dynamique et située de la connaissance. Nous nous appuyons sur cette typologie pour mettre en avant les différentes visions de la connaissance, de sa création et de ses enjeux en milieu organisationnel avant de préciser la conception retenue.

1.1.1. La connaissance : le cœur stratégique de l'avantage concurrentiel

Depuis leur création, les sciences de gestion se construisent en opposant la firme au marché et en tentant de décrire comment et sous quelles conditions, la firme devient supérieure au marché. Il s'agit alors de mettre à jour les caractéristiques stratégiques de la firme. Depuis une vingtaine d'années, cette explication s'oriente vers la mise en exergue de la connaissance organisationnelle. Construite par l'ensemble des salariés, elle permettrait l'évolution vers des objectifs communs. Kogut et Zander (1993) la dépeignent comme un élément garantissant l'unité de la somme des parties qui composent l'organisation. Capable de rassembler des parties aux intérêts distincts voire contradictoires, la connaissance organisationnelle est ainsi décrite comme l'élément structurant central de l'organisation. Les firmes deviennent ainsi des « *répertoires de capacités déterminées par la connaissance sociale enfouie dans des relations individuelles durables et structurées par des principes qui l'organisent* » (Kogut et Zander, 1992, p. 383).

Dans cette approche « *management stratégique* », la performance de l'entreprise est liée au design organisationnel. C'est la structure de la firme, ses procédures et son environnement qui conduisent à la performance. S'appuyant sur la théorie des ressources, la connaissance acquiert le statut de ressource stratégique et devient capable de créer l'avantage concurrentiel de la firme car elle possède les quatre caractéristiques suivantes (Barney, 1981 ; 1986) :

- elle a **de la valeur** ;
- elle est **rare** ;
- elle est **inimitable**, spécifique à la firme ;
- elle n'a **pas de substitut**.

Cette valorisation croissante de la connaissance conduit à considérer que « *les activités qui occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets, mais celles qui produisent et distribuent du savoir et de l'information* » (Drucker, 1993 in Tarondeau, 1998). Sous cette impulsion, l'approche 'Resource Based View' se développe et inverse la tendance jusque là dominante consistant à rechercher l'avantage concurrentiel de la firme en dehors de celle-ci, par un savant diagnostic environnemental, en invitant les décideurs à se concentrer sur leurs forces internes. Cette approche souligne les capacités spécifiques de l'entreprise et ses actifs comme les déterminants fondamentaux de sa performance.

La supériorité de certaines entreprises est expliquée par la spécificité des réservoirs de connaissances qu'elles possèdent (Argote et Ingram, 2000 ; Kogut et Zander, 1995). Actif immatériel de l'entreprise, la connaissance devient une ressource mère de l'avantage concurrentiel (Bayad et Simen, 2003). Le rôle de l'entreprise passe ainsi du rôle de processeur d'information à celui de processeur de connaissance « *c'est-à-dire un lieu de construction, de sélection, d'utilisation et de développement de la connaissance conduisant à reconnaître que les mécanismes cognitifs sont essentiels et que les routines jouent un rôle majeur dans le maintien de la cohérence interne de l'organisation* » (Amin et Cohendet, 2004, p. 2).

Au sein de l'organisation, toutes les connaissances ne bénéficient cependant pas de la même valeur et on distingue, à la suite de Polanyi, la connaissance suivant son caractère tacite ou explicite (Polanyi, 1966).

Une connaissance est dite explicite quand elle est largement codifiée (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Lam, 2000). Généralement écrite, elle dispose de supports qui la rendent accessible au plus grand nombre comme, par exemple, un manuel d'utilisation, une base de données, un intranet, des notes, les programmes d'ordinateur. C'est une connaissance déclarative, théorique qui correspond à un « savoir », à la connaissance de faits, de règles, de lois ou de principes. Il s'agit d'une connaissance essentiellement statique ou d'une connaissance *a priori* c'est-à-dire dénuée de toute expérience sensorielle et ne pouvant être réfutée par un test (Müller-Merbach, 2007). Ce type de connaissance présente l'avantage d'être assez facile à diffuser puisqu'une grande partie du travail est faite une fois le manuel prêté ou l'intranet rendu accessible. Aisément transférable à travers des méthodes formelles et systématiques telles que des règles ou des procédures, elle est alors dite fluide, susceptible de se diffuser rapidement dans et au delà des frontières de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Berthon, 2001, 2004).

A l'opposé, la connaissance tacite n'est généralement pas retranscrite sous la forme d'écrits, elle est encore souvent intuitive et n'est parfois même pas verbalisée (Spender, 1996). En conséquence, elle est beaucoup moins facile à opérationnaliser, à diffuser et à transmettre. Elle reste empreinte de la personnalité de son détenteur. Cette lourde subjectivité rend compte de « *tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer* » (Polanyi, 1966, p.4).

Dans cette perspective, c'est principalement dans ce dernier type de connaissances que réside l'avantage concurrentiel (Kogut et Zander, 1995, 1996) puisqu'il possède un caractère « visqueux » (Szulanski, 2000) qui rend leur débordement entre les organisations plus délicat.

Plus difficiles à imiter, ces connaissances restent davantage spécifiques à l'organisation ce qui garantit, au sens de Barney (1981, 1986), leur caractère stratégique.

Cette connaissance tacite devient l'élément basique sans lequel les compétences distinctives de l'organisation ne peuvent se développer. Ces compétences centrales sont définies comme « *l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement comment coordonner divers savoir-faire, compétences de production et intégrer différents courants technologiques* » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82). Dans cette approche, la compétence centrale rassemble plusieurs compétences et c'est le couplage des connaissances et leur incorporation à des pratiques qui engendre la compétence organisationnelle.

Repenser l'organisation en termes de compétences centrales amène les décideurs à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre afin de faire circuler la connaissance à la source de ces compétences distinctives (ou centrales)⁴¹. Les managers se focalisent alors sur les ressources rares et tentent d'aligner les activités de connaissance à leur environnement (Prahalad et Hamel, 1990). Ces questions les amènent à rechercher une meilleure circulation de l'information et la réplique de connaissance dans l'organisation. Les auteurs évoquent à cet égard la nécessité d'organiser le transfert de connaissance intra-organisationnel (TCI) afin de diffuser la connaissance dans l'organisation et éviter ainsi sa dépréciation ou sa perte (Darr, Argote et Epple, 1995).

Cette littérature abondante incite à penser qu'aujourd'hui, tout l'enjeu pour une entreprise réside dans la capacité des managers à repérer, préserver, valoriser, partager et actualiser le stock de connaissances de l'organisation. Il s'agit à la fois de chercher à valoriser l'existant en le diffusant partout où il peut être utile, tout en prenant soin de continuer à créer et jouer sur la nouveauté. March (1991) évoque ici la nécessité de trouver un équilibre entre l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration de nouvelles connaissances dans l'organisation. La création de connaissance, objet de nombreux travaux, au cœur du célèbre ouvrage de Nonaka et Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, est décrite comme un processus responsable du développement de l'innovation dans l'organisation (Nonaka 1994, Nonaka et Takeuchi, 1995).

⁴¹ L'encadré 1 (page 92) présente les distinctions retenues dans le cadre de cette recherche entre connaissance et compétence suivant le niveau d'analyse retenu. Il retient la terminologie compétences distinctives pour englober l'ensemble des écrits relatifs aux compétences centrales, de cœur ou stratégiques.

1.1.2. La connaissance et les routines : le cœur stratégique de la survie organisationnelle

Les auteurs du courant « *économico-évolutionniste* » s'attachent principalement au changement qu'il soit lié à des changements externes (fournisseurs, demande, ...) ou internes (innovation). Nelson et Winter (1982) modèlent une théorie évolutionniste de la firme au centre de laquelle les routines sont à la firme ce que les gènes sont aux êtres humains. Ces routines sont ainsi décrites comme « *les caractéristiques persistantes de l'organisme qui déterminent les comportements potentiels de la firme (bien que le comportement en cours puisse également être déterminé par l'environnement)* » (Nelson et Winter, 1982, p.14). Ces composants fondent l'héritage de la firme. Dans cette approche, la survie de la firme suit des règles similaires à celles de la sélection naturelle. La sensibilité à la croissance et à la prospérité des firmes reflète les gènes de la firme, c'est-à-dire ses routines.

Les routines englobent les formes, les règles, les procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles les organisations opèrent et se bâtissent (Levitt et March, 1988). Elles renvoient à des aspects culturels, des codes et des croyances qui se transmettent dans l'organisation par l'intermédiaire des individus. Dans l'organisation, trois grandes catégories de routines peuvent être distinguées :

- les procédures opérationnelles standards ;
- les routines qui déterminent le comportement d'investissement de la firme ;
- les processus délibérés visant à trouver de meilleures pratiques (Nelson et Winter, 1982).

Dans ce modèle, c'est la profitabilité qui détermine la justesse de la technologie utilisée. L'équilibre économique, cher aux économistes classiques, n'est en réalité pour ces auteurs, jamais une situation de base mais un positionnement exceptionnel et transitoire. C'est pourquoi, dans cet environnement instable, les individus et les organisations agissent ici suivant des habitudes, des modèles et des croyances qui définissent les routines. Les routines organisationnelles sont désignées comme « *des sentiers répétés de comportements qui sont délimités par des règles et des modèles et qui ne changent pas beaucoup d'une itération à l'autre* » (Feldman, 2000, p. 611). Cette capacité d'exécution, apprise par une organisation en réponse à des pressions sélectives, permet d'atteindre une performance répétée dans un contexte (Cohen et al, 1996).

Les individus comme les organisations agissent suivant leurs représentations sur les bases d'une rationalité subjective (contrairement à l'optique rationnelle de l'économie classique). L'accent est donc porté sur les règles et modes d'action empreints du contexte et, dans une certaine mesure, indépendants des événements. La rationalité et les choix entrepris diffèrent de ceux envisageables dans une optique de rationalité limitée. Cette vision met en avant le rôle joué par la dépendance de sentier (*'path dependancy'*) qui exprime la continuité des comportements organisationnels et souligne cette tendance de l'organisation à se comporter suivant les routines qu'elle a développées dans le passé (Nelson et Winter, 1982). Dans quelques cas exceptionnels seulement, « *l'apprentissage conduit à la convergence des répertoires optimaux de comportements* » (Dosi et Nelson, 1994, p. 158). Le reste du temps, cela conduit à des essais, des erreurs et de nombreuses découvertes. Cette approche admet la prise en considération des situations de nouveauté, si bien qu'elle permet d'envisager les situations dans lesquelles il est impossible de prévoir une bonne réponse, déjà apprise.

Par nature, la routine est qualifiée de stable. Relativement immuable dans le temps, on lui reproche son manque de flexibilité. Cependant, contrairement aux apparences, la routine ne doit pas se concevoir comme une source de stabilité ralentissant les changements nécessaires dans l'organisation mais plutôt comme un moyen de faciliter le changement dans l'organisation (Feldman et Pentland, 2003). La dépendance de sentier est d'ailleurs décrite comme un « *processus contextuel dynamique* » (Nelson et Winter, 2002). Les routines permettent en effet, par la réflexion des acteurs sur leurs performances, de créer une connaissance socialisée ou partagée (Feldman, 2000). Elles sont donc capables de créer de la connaissance et de se modifier pour accompagner les changements organisationnels. Non plus seulement considérées comme des empreintes du passé, elles peuvent devenir les garants de l'avenir en rendant possible l'apprentissage.

Plus qu'un ajustement comportemental de l'entité (individu, groupe, organisation)⁴² en réponse des stimuli environnementaux ou internes, cette adaptation peut instituer un changement et un nouveau comportement. Dès lors, on observe une création de nouvelles connaissances et un apprentissage. Cette approche *économico-évolutionniste* décrit la firme comme un répertoire de connaissances enfermées dans les routines de l'organisation où l'effort cognitif est partagé par l'ensemble des salariés. Elle ne confère donc aucun statut particulier au manager. Les comportements de l'entreprise sont structurés par l'environnement général mais aussi par son

⁴² Dans la suite de nos propos, nous utilisons le terme entité pour englober ces différents niveaux d'analyse.

environnement spécifique qui porte en lui la trace de ses valeurs culturelles, ses croyances et des pratiques acceptables. Ainsi, tout comportement est ancré et dépendant du passé de son lieu d'émergence. Ce n'est en rien une réponse optimale aux pressions environnementales mais davantage le résultat des différentes forces internes et externes qui l'ont modelé.

Les fondements comportementaux des théories de l'évolution résident dans les processus d'apprentissage impliquant des adaptations imparfaites et des découvertes liées à des erreurs (Dosi et Nelson, 1994, p. 159). Suivant ce courant, la connaissance se lit et s'exprime dans les actions et les comportements des acteurs. Les organisations peuvent, en conséquence, apprendre de l'expérience des autres organisations en les imitant c'est-à-dire en adoptant le même comportement qu'elles (March et Levitt, 1988 ; Huber, 1991). Cette perspective s'intéresse d'une part aux processus d'apprentissage et de découverte et, d'autre part, aux mécanismes de sélection (Dosi et Nelson, 1994). L'accent est mis sur les niveaux individuel et organisationnel mais les modes de passage de l'un à l'autre de ces niveaux restent peu explicités. L'attention porte plus précisément sur les comportements passés de l'organisation et sur leur influence sur les actions actuelles. La connaissance organisationnelle reste un objet dont le processus de création demeure peu abordé, c'est davantage le résultat du processus qui est central et ses conséquences au regard des routines.

1.1.3. Du knowledge au knowing : vers une conception sociale, dynamique et contextualisée de la connaissance

L'*approche socio-anthropologique* de la connaissance s'attache, quant à elle, à comprendre précisément comment la connaissance est formée par les interactions sociales et porte une attention particulière au contexte de sa mise en action. Ainsi, elle propose de passer du '*knowledge*' au '*knowing*' c'est à dire de l'étude de l'objet à celle de l'action. Le contexte de la mise en pratique devient le cœur de l'attention des chercheurs qui instituent la communauté de travail au rang d'entité active du *knowing*. Cette perspective se base principalement sur les travaux de Lave et Wenger (1991) et de Brown et Duguid (1991).

La connaissance de l'entreprise est étudiée au regard des pratiques observées à la fois dans le travail et, dans les tâches et exercices effectués pour apprendre le travail (Brown et Duguid, 2001). Suivant cette perspective, la connaissance est créée au sein de communautés d'acteurs qui « *agissent sous des conditions d'échange volontaire et dans le respect des normes sociales définies au sein de chacun de ses groupes* » (Amin et Cohendet, 2004, p. 112). La connaissance

est puissamment liée aux connexions sociales et n'est pas seulement communiquée par les acteurs mais générée par leur communication. L'innovation résulte alors des connexions entre les salariés.

Deux types de communautés sont généralement distingués : les communautés épistémiques délibérément tournées vers la production de connaissance et les communautés de pratiques qui regroupent des acteurs aux compétences similaires interagissant régulièrement durant leur activité (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Cohendet, Creplet et Dupouët, 2003 ; Amin et Cohendet, 2004). Dans ce dernier type de communautés, les liens identitaires sont beaucoup plus profonds.

L'organisation est vue comme une «*communauté de communautés de pratiques*» au sein de laquelle l'identité n'est pas tant dictée par la culture organisationnelle que par des valeurs propres à la communauté. Sous-groupe culturel, la communauté représente un espace de travail au sein duquel les membres construisent à la fois une identité commune et le contexte social dans lequel cette identité s'inscrit et se construit. La connaissance est ainsi à la fois créée et façonnée par le contexte. La création de connaissance contribue simultanément à modifier ce contexte.

Chaque communauté se délimite par des pratiques distinctives c'est-à-dire à la fois des connaissances et des identités dissemblables. En effet, dans cette optique, apprentissage et identification à la communauté sont simultanés puisqu'«*acquérir une identité à titre de membre du groupe et acquérir une compétence sont deux éléments d'un même processus*» (Lave, 1991, p.147). Entre deux communautés, la communication devient alors un vrai défi. Le processus de création de connaissance au sein de l'organisation s'aborde ainsi comme une activité quotidienne quand elle prend forme au sein d'une communauté mais soulève en revanche de grandes difficultés entre les communautés. Ainsi, au sein de l'organisation, les différentes communautés de pratiques deviennent des barrières épistémiques à la diffusion et au partage de connaissance entre les communautés (Lave et Wenger, 1991). Ces différents espaces organisationnels rencontrent des obstacles de compréhension et de coopération. L'enjeu pour l'organisation est alors d'organiser et de coordonner les activités de production de connaissance entre les différentes communautés qu'elle héberge (Brown et Duguid, 2001) afin de dépasser ces obstacles identitaires (appartenance à différentes communautés) et ces difficultés de communication.

Au sein même des communautés, la connaissance n'est pas détenue de façon égalitaire. Toutefois, l'adhésion à la communauté et à son identité permet d'accéder à sa connaissance collective (Brown et Duguid, 1991). Le contexte dans lequel la nouvelle connaissance est créée est alors primordial à la compréhension des événements et fournit une signification à la connaissance. « *La connaissance est l'habileté/la capacité d'un individu à dresser des distinctions à l'intérieur d'un domaine d'action collective, suivant son appréciation du contexte ou de la théorie, ou des deux* » (Tsoukas et Vladimirou, 2001, p. 979). La capacité de distinction est relative aux perceptions des individus et au traitement qu'ils opèrent suite à leurs expériences et leur réflexion sur celles-ci. Le contexte est, là encore, soumis à l'interprétation et à la subjectivité de l'entité qui apprend. Ainsi, l'apprentissage est le résultat d'une activité humaine ancrée dans un contexte d'action. L'accent est mis sur l'interprétation subjective des créateurs de connaissance de leur contexte et de leur possibilité d'action. La connaissance est alors une pratique, qui intègre à la fois des activités mentales de théorisation et de mise en pratique (Brown et Duguid, 2001).

La connaissance devient une pratique située que les auteurs proposent d'étudier au travers de ses caractéristiques contextuelles :

- (1) elle est située dans le système de pratiques en cours ;
- (2) elle est reliée et sert d'intermédiaires par des artefacts ;
- (3) elle prend toujours son origine dans un contexte d'interactions et est acquise par des formes de participation à une communauté de pratiques ;
- (4) elle est continuellement reproduite et négociée. Ainsi elle est toujours dynamique et provisoire (Gherardi, Nicolini, 2000, p. 330).

Pour ces auteurs, la connaissance organisationnelle apparaît largement collective et négociée. La connaissance organisationnelle est finalement comprise au travers de trois caractéristiques en interaction perpétuelle : structurelle (1), processuelle (2), fonctionnelle (3) (Albino et al., 1998). Du point de vue structurel, la connaissance est formée par l'information. C'est l'interprétation donnée à l'information qui fait naître la connaissance. L'interprétation est un processus (2) qui concerne l'information nouvelle ou existante par laquelle à la fois les individus et l'organisation développent de nouvelles connaissances (Daft & Weick, 1984). Du point de vue fonctionnel, toutes les connaissances détenues par les individus et organisations définissent leurs capacités et cœur de compétences et les rendent capables d'effectuer leurs tâches (Albino et al., 1998 ; 2004).

Dans cette perspective, l'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances, est basé sur l'engagement soutenu par la mutualité et les interactions entre les acteurs. Ce dernier renvoie à la fois à la dimension sociale des échanges entre les acteurs et à la sphère technique dans laquelle ils évoluent, aux outils à leur disposition. Les pratiques portent donc l'empreinte du passé (des pratiques antérieures) et sont souvent encapsulées dans les outils qui enferment une partie tacite de la connaissance codifiée. L'apprentissage est une activité quotidienne liée au travail de l'acteur. Les auteurs proposent de dépasser les difficultés liés à l'analyse de la connaissance au regard de ses caractéristiques (tacite/explicite ; visqueuse/poreuse, ...) en s'intéressant davantage au contexte et à l'environnement au sein desquels cette connaissance s'affirme (Brown et Duguid, 2001). C'est donc au cœur des pratiques et de leur contexte d'exécution que l'organisation doit trouver sa richesse. Le tableau II-1 propose de récapituler les grandes césures opérées par ces différentes approches.

Tableau II-1. Grandes approches théoriques de la connaissance

Approches	Management stratégique	Economico-évolutionniste	Socio-anthropologique
La connaissance	Une ressource, une compétence organisationnelle	Un comportement	Une pratique
Niveau d'analyse	Organisation Interorganisation	Individu Organisation	Groupes, communautés
Objet focal Lieu clé de la performance	Design organisationnel (structures), mécanismes de coordination	Routines	Interactions et contexte (niveau des communautés) coordination des communautés (niveau organisationnel)
Vision de la firme comme	Un processeur de connaissance	Un porteur de technologies empreintes du passé (pratiques, capacités)	Un ensemble de communautés à organiser
Lieu de contrôle	Manager	Diffus	Diffus
Innovation	Création de nouvelles connaissances organisée, initiée par un manager	Un changement interne, une adaptation ou un changement de routine	Résultat des connexions entre les individus

Tous ces travaux soulignent la capacité de la connaissance à créer de la valeur dans l'organisation. Une analyse plus précise de ce que recouvre la notion de connaissance reste cependant nécessaire. Nous nous attachons au contenant de la connaissance organisationnelle pour tenter de comprendre où réside la connaissance de l'organisation.

1.2. Les différents niveaux d'analyse de la connaissance

Au sein de l'organisation, trois niveaux de connaissances cohabitent : le niveau individuel ; le niveau collectif (le groupe) et le niveau organisationnel⁴³.

Niveau individuel

La connaissance de l'organisation est souvent perçue comme un bien individuel ou présentant un composant individuel élevé (Polanyi, 1966). Enfermée dans la tête de ceux qui la détienne, elle résulte d'un processus individuel par lequel l'homme donne du sens, comme le laisse entendre cette citation : « *C'est un concept abstrait construit consciemment ou inconsciemment par l'interprétation d'un ensemble d'informations acquises par l'expérience et la réflexion sur l'expérience elle-même, elle est capable de donner à ses détenteurs une capacité mentale ou physique dans un domaine spécifique.* » (Albino, Garavelli, Schiuma, 1998, p.54).

Cette définition de la connaissance insiste sur plusieurs points :

- 1 – elle provient de l'information et de l'expérience,
- 2– elle résulte d'un processus individuel d'interprétation et de réflexivité,
- 3– elle peut être liée à l'action ou non.

La création et l'utilisation de la connaissance organisationnelle sont sans aucun doute des comportements humains (Sense, 2007). Ainsi, la connaissance provient de l'information à laquelle s'ajoute l'interprétation humaine (Mach, 1995). Largement subjective, elle est empreinte de l'individu ou du groupe d'individus qui la génère (Baumard, 1995). Construite à partir de l'information, elle s'enrichit par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs de l' (ou des) individu(s) qui la façonne(nt) (Bender et Fish, 2000).

Les expériences individuelles des acteurs structurent le '*sensemaking*', ce processus par lequel l'individu parvient à donner du sens à aux situations actuelles auxquelles il doit faire face en s'appuyant sur les rétrospectives de situations passées (Louis, 1980). Ce processus à la fois individuel et social est évolutif et contribue à la construction identitaire (Weick, 1995). Donner du sens implique une prise de conscience : la connaissance ne se crée pas de façon aléatoire. Sa constitution et ses fondements majeurs sont influencés à la fois par ceux qui en sont à l'origine mais aussi par leurs passés, les rapports de force entre ces acteurs et, plus

⁴³ Notons qu'à la suite des travaux d'Hedlund (1994), on ajoute souvent à ces trois niveaux, un quatrième : le niveau inter-organisationnel qui intègre les connaissances partagées par plusieurs organisations distinctes.

généralement, le contexte dans lequel ils créent la connaissance, lui-même modifié par cette activité créatrice. Autrement dit, les systèmes cognitifs de chaque membre du collectif, définis comme « *l'ensemble des représentations, des valeurs et la culture qui fondent (leur) arrière-plan social et pratique* » (Albino et al. 2004, p 587), influencent la connaissance finalement créée. Cette dernière porte l'empreinte du contexte qui l'a vu naître et doit y être socialement acceptable.

Chaque individu détermine, à partir de ses expériences et connaissances antérieures, sa réalité. Ce socle constitue la base d'appréciation de toute nouvelle connaissance et est désigné sous le terme de schème (ou schéma mental). Le schème se conçoit comme une sorte de réponse automatique de l'individu : tel stimulus (interne ou externe) entraîne telle réaction après interprétation de l'environnement. L'expérience et le vécu individuel influencent la perception et l'interprétation du monde effectuées. L'apprentissage organisationnel se produit alors par la rencontre de modèles et de schémas mentaux différents (Ingham, 1994 ; Fiol, 1994) et leur partage (Kim, 2005).

La connaissance ainsi définie ne se reçoit pas, elle se construit. Tout apprentissage, qu'il s'agisse d'acquisition de connaissance théorique ou de connaissance actionnable (par exemple un savoir-faire) est le résultat d'une démarche mentale active de l'individu. Cette activité visant à donner du sens utilise les connaissances antérieures de l'individu. Les auteurs qui s'attachent plus précisément à la création de connaissance au sein de l'organisation soulignent le rôle joué par l'interaction durant le processus (Hedlund, 1994, Nonaka, 1994, Nonaka et Takeuchi, 1995, Nonaka et Konno, 1998).

Niveau collectif :

Au sein de l'organisation, il est particulièrement difficile de dissocier la connaissance créée individuellement de la connaissance collective puisque l'acteur n'agit que très rarement seul et reste soumis aux pressions de son environnement de travail. Aussi, de plus en plus d'auteurs évoquent la connaissance collective pour désigner la connaissance créée au sein d'un groupe d'individus. Elle constitue une des ressources essentielles de l'organisation et se transmet, le plus souvent, oralement et de manière implicite (Berthon, 2001). En l'absence de ceux qui l'ont élaborée, cette connaissance reste difficile à repérer et à exploiter dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elle a été créée. Ainsi, « *l'exploitation et la valorisation*

des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire des employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise » (Bayad et Simen, 2003, p. 13).

Le partage d'expérience entre les individus conduit à créer de la connaissance ensemble (Latour, 1989). Certains auteurs considèrent d'ailleurs que la connaissance dans l'organisation n'a rien d'individuel et que « *la connaissance n'est pas quelque chose que les gens possèdent dans leurs têtes mais plutôt quelque chose que les gens font ensemble* » (Gergen 1991 p. 270 in Gherardi & Nicolini, 2000, p. 331). La connaissance revêt ainsi un caractère collectif et devient, au sens de Berger et Luckman (1966), un construit social. Elle est à la fois enfermée et construite par les relations sociales et les interactions au sein d'une communauté (Lave et Wenger, 1991) ou d'un réseau d'acteurs (Swan et al., 1999). Construite dans et par les échanges entre les individus, l'étude des modes d'interaction entre les acteurs contribue à la valorisation du langage, du dialogue, du 'sense-making' comme autant d'influences de la connaissance finalement produite.

Le langage et le sens transporté par les mots permettent de construire et de communiquer une réalité et une perception du monde individuelle et personnelle (Berger et Luckman, 1966). Les expériences et le vécu influencent le sens et la portée des mots utilisés. Renzl (2007) évoque le pouvoir du langage et du sens dans la construction de la connaissance. La réalité, en partie construite par les acteurs qui la vivent demeure temporaire. En permanence, ces derniers se l'expliquent et lui donnent une signification particulière, la font évoluer. Se faisant, la communication entre différents acteurs manifeste des constructions et des appréhensions du monde singulières que les acteurs tentent de partager. La création de connaissance dans l'organisation, fruit de ses interactions, de rapports de forces singuliers et des relations entretenues entre les acteurs reflète ce contexte d'émergence. Le sens et le langage apparaissent au cœur de ce processus collectif où trois résultats méritent d'être soulignés : *(1) nous en savons plus que nous ne pouvons l'exprimer, (2) nous en disons plus que ce que nous savons réellement et (3) ce qui est dit, sera interprété de façon différente*» (Stein et Ridderstråle, 2003 in Renzl, 2007, p. 46).

Le langage, en véhiculant la pensée (Wittgenstein, 1958 in Renzl, 2007), permet d'échanger et de partager une vision du monde. Le langage est ainsi « *un véhicule de la connaissance, transportant le sens que l'on attribue aux mots* » (Renzl, 2007). Il permet à la fois de construire le monde et de lui attribuer un sens. Le langage apparaît d'un double intérêt puisqu'il construit

et diffuse la connaissance dans l'organisation. L'importance donnée au discours des individus d'un groupe varie suivant l'expertise qu'on leur reconnaît. Plus le niveau d'expertise perçu d'un individu est élevé, plus on accorde de l'importance et de l'utilité à la connaissance qu'il partage (Argote, 1999). La connaissance collective ainsi porte l'empreinte des rapports de force entre les acteurs qui l'ont créée et le siseau des évaluations réciproques des individus du groupe.

Une difficulté croissante se dégage au fur et à mesure de cette revue de littérature : celle d'isoler la connaissance du salarié qui l'utilise. Quelque soit le type de connaissance, cette dernière semble avoir une résonance qui dépasse bien le niveau de l'individu et d'une activité purement cérébrale. Quelque soit la conception retenue, la mise en pratique de la connaissance par un individu a une portée sur un collectif d'individus (homologues, service, secteur, organisation). Ainsi, des voix s'élèvent de plus en plus visant à mettre en exergue le principe de non séparabilité entre la création de connaissance et la dynamique d'action collective (Hatchuel, 1999).

C'est dans l'interaction que la connaissance se crée. Nonaka et ses co-auteurs proposent ici d'évoquer le concept de Ba pour décrire « *[ce] temps et [cet] espace phénoménologique où la connaissance émerge* » (Nonaka et Toyama, 2003, p.6). 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).

Niveau organisationnel :

La connaissance organisationnelle apparaît ici largement ancrée dans les salariés et leurs interactions. Dans la mesure où la connaissance acquise par l'apprentissage sur le tas est enfermée dans les individus, leur turnover nuit à l'apprentissage organisationnel (Huber, 1991 ; Simon, 1991). En ce sens, Walsh et Ungson (1991) suggèrent que les individus agissent comme des équipements de rétention de la mémoire organisationnelle.

Plus que le fait d'un seul individu ou de la somme des connaissances de ses membres, la connaissance organisationnelle est le produit des différents individus qui la composent auquel vient s'ajouter un effet « groupe » (Argyris et Schön, 1978; Duncan et Weiss, 1979 ; Hedberg, 1981). L'organisation en sait donc plus que la somme des connaissances détenues individuellement par ses membres. Certes, au sein de l'organisation, ce sont les individus qui apprennent et qui portent la connaissance mais l'apprentissage est considéré comme un

phénomène social plus qu'individuel. En conséquence, la connaissance collective ne saurait être mobilisée seulement par un des individus du groupe. Ainsi, parler de connaissance strictement individuelle paraît abusif. Il est en effet difficile de concevoir celle-ci en dehors de son contexte d'émergence et de mise en œuvre.

La question se pose alors de comprendre pourquoi les auteurs parlent de connaissance organisationnelle quand les faits montrent que ce n'est pas l'organisation, mais bien les individus qui la composent, qui apprennent. La réponse est à trouver dans un grand nombre d'études révélant que l'organisation est elle-même considérée comme une entité capable d'acquérir et de développer de la connaissance. Ainsi, en 1991, Nonaka qualifie les entreprises de « *créatrice(s) de savoir* » et impose cet anthropomorphisme, désencastrant par la même occasion, la connaissance organisationnelle des salariés qui les composent. De nouveaux 'réservoirs' de la connaissance organisationnelle sont proposés pour enfermer et stocker la connaissance dans l'organisation afin que la mémoire organisationnelle ne dépende plus des « *caprices (individuels) des membres de l'organisation* » (Levitt et March, 1988). Argote et Ingram (2000) proposent de considérer les trois principaux réservoirs de la connaissance organisationnelle suivants : les **membres**, les **outils** et les **tâches**.

Le premier élément est le composant humain de l'entreprise. Le second est le composant technologique matérialisé dans les machines et les logiciels. Quant aux tâches, elles reflètent les buts, intentions et objectifs de l'entreprise. (Argote et Darr, 2000 ; Argote et Ingram 2000). Ces trois éléments basiques se combinent pour donner naissance à six sous-réseaux, eux aussi susceptibles d'enfermer la connaissance organisationnelle :

- membre / membre : le réseau social;
- tâche / tâche : la séquence de tâches et de routines utilisées par l'organisation;
- membre / tâche : la division du travail. Elle organise les membres en fonction des tâches et répond à la question « *Qui fait quoi ?* »;
- membre / outil : cette combinaison attribue des outils aux membres et répond à la question « *Qui fait comment ?* » ;
- outil / tâche : quels outils pour quelles tâches : « *Quoi et comment ?* »;
- membre / outil / tâche : quel membre exécute quelle tâche avec quel outil ? : « *Qui Quoi et comment ?* ».

Ces « réservoirs » de la connaissance permettent d'expliquer pourquoi l'organisation en sait plus que la somme de ses membres. Ils se présentent comme des réponses aux besoins de perdurer d'un certain nombre de connaissances. En effet, enfermer la connaissance dans d'autres réservoirs, par exemple au sein des structures de l'organisation comme le suggère Argote (1999), permet d'amoindrir efficacement les effets du turnover. De même, les *outils*, puissants moyens de stockage et de diffusion de la connaissance dans l'organisation (Prax, 2003), disposent des mêmes avantages et expliquent l'émergence d'une littérature abondante autour du *Knowledge Management* (Zack, 1999 ; Prax, 2003 ; ...). Ce dernier tente d'agencer au mieux les flux d'informations dans l'organisation au moyen d'outils (souvent informatiques). Cette approche, dont la portée managériale est conséquente, fait l'objet de nombreux ouvrages et articles. Néanmoins, cette approche est souvent critiquée pour son incapacité à organiser la gestion des connaissances tacites.

Pour autant, dans certains cas, l'encapsulation de la connaissance dans des outils notamment informatiques, peut garantir sa pérennité au-delà de la présence d'un individu ou d'un groupe d'individus. Le choix de la dépersonnification de la connaissance par son intégration dans un outil conduit ainsi au partage au plus grand nombre et à la démultiplication de la connaissance dans l'organisation grâce à une diffusion plus aisée. L'arbitrage entre l'utilisation de l'outil ou non réside dans les caractéristiques de la connaissance en question⁴⁴. L'environnement technologique au sein duquel les acteurs évoluent constitue un des supports du transfert de connaissance. Il existe en effet une relation synergique forte entre le *knowledge management* et la technologie (O'dell et Grayson, 1998). Cette dernière permet de lier les gens « *au-delà du temps et de l'espace et peut répandre la connaissance et les pratiques rapidement et efficacement, et de façon moins onéreuse dans l'organisation* » (O'Dell et Grayson, 1998, p.103). Deux règles d'or sont soulevées par ces auteurs :

- 1- plus la connaissance a de la valeur, moins la technologie qui la supporte doit être sophistiquée ;
- 2- la connaissance tacite est mieux partagée et transmise par les individus. En revanche, la connaissance explicite peut être partagée par l'intermédiaire des machines.

On retrouve ici une conclusion d'Argote suivant laquelle « *la technologie est un répertoire efficace pour retenir la connaissance explicite* » (Argote, 1999, p. 90). Ainsi, la technologie

⁴⁴ Ces caractéristiques seront détaillées dans la partie 2.2.1.

apparaît comme un support qui peut faciliter le transfert quand elle est bien choisie au regard des caractéristiques de la connaissance.

Les tâches, quant à elles, peuvent difficilement être déconnectées des acteurs qui les mettent en œuvre puisqu'elles reflètent les buts et intentions de l'organisation. A l'origine de celles-ci, on retrouve nécessairement l'intervention d'un homme, souvent manager.

Ainsi, si cette approche triptyque propose de considérer que la connaissance n'est pas un monopole humain dans l'organisation et qu'elle peut perdurer dans les outils et les tâches, la mise en action de la connaissance reste dans ces différentes propositions, le seul fait des individus, acteurs et actionneurs de la connaissance. Les éléments 'déshumanisés' apparaissent comme des moyens efficaces de stocker la connaissance mais peinent à en maîtriser la richesse, le caractère dynamique et tacite. Ils permettent de préserver et de conserver une connaissance stable mais ne lui fournissent pas les moyens d'évoluer dans le temps. Le seul élément capable de faire vivre la connaissance en la faisant évoluer et en l'actualisant de façon systématique en fonction du contexte (spatial et temporel) est le membre de l'organisation. Ainsi, finalement, au sein de l'organisation, il est possible de distinguer les lieux de vie de la connaissance (humanisés) où la connaissance est mise en action, dynamique et contextualisée des lieux de stockage, « réservoirs » (outils) qui enferment une information statique, qui en l'absence de l'intervention humaine, ne saurait devenir une connaissance. Le lieu d'activation de la connaissance reste donc l'individu ou le groupe.

La connaissance est à la fois le résultat d'un processus individuel et collectif situé dans un environnement interne (culturel, structurel, normé...) et externe qui la façonne. Les différentes dimensions de la connaissance que nous retenons dans le cadre de cette recherche sont :

- l'information et l'expérience sont à la source de la connaissance ;
- la connaissance est mise en pratique par l'entité : l'individu ou le groupe. Dans le cas d'une mise en pratique par un seul individu, elle incorpore tout de même un cadre collectif qui oriente à la fois sa création initiale et détermine sa mise en acte ;
- elle est mise au service de l'organisation ;
- elle s'ancre dans un contexte qui oriente les comportements et systèmes cognitifs et façonne la connaissance finalement actionnée ;
- sa création engendre une modification du contexte dans lequel elle s'inscrit.

Cette revue de la littérature académique sur la connaissance organisationnelle aide à formaliser le contenu de la connaissance. Dans une visée pragmatique, cette recherche s'attache uniquement à la connaissance utile en situation de travail. Elle est donc actionnée, mise en pratique et observable dans les comportements des acteurs inscrits dans un contexte interactionnel comprenant à la fois des outils, des règles, des patterns et d'autres acteurs avec lesquels des comportements plus ou moins collaboratifs existent. Cette approche situationnelle de la connaissance en tant que pratique permet d'envisager l'apprentissage comme **le résultat d'une action ancrée (=une pratique) dans contexte (historique et collectif) subjectivement interprété qui façonne la connaissance acquise.**

Nous ne rejetons pas la possibilité d'enfermer la connaissance dans un outil mais affirmons que c'est finalement l'entité (individu ou groupe) qui, par son interprétation, lui donnera du sens et la rendra source de performance. Les auteurs de ce champ distinguent d'ailleurs l'usage prescrit de l'outil de l'usage réel considérant que sa mise en acte et son utilisation supposent des pratiques individuelles singulières (Orlikowski, 2000).

La connaissance et la compétence ont souvent été évoquées au cours de cette revue de littérature, l'encadré II-1 rappelle notre conception des distinctions à opérer entre ces deux termes à chacun de ces niveaux d'analyse.

Encadré II-1. Distinctions opérées entre connaissance(s) et compétence(s) suivant le niveau d'analyse retenu

Dans cet encadré, nous reprenons les distinctions retenues entre ces deux termes parfois considérés comme synonymes. Nous tentons de simplifier au mieux les grandes scissions qui s'opèrent selon nous, quitte à parfois paraître simpliste.

Niveau d'analyse 1 : l'individu

Connaissance individuelle contextualisée + reconnaissance sociale = compétence individuelle

Niveau d'analyse 2 : le groupe

Le niveau d'analyse intermédiaire entre l'individu et l'organisation est le niveau groupe ou collectif. Nous l'avons vu, la connaissance de groupe repose sur l'interaction.

Connaissance acteur (individu ou groupe) + interaction (individu ou groupe) + contexte = connaissance de groupe

Ce niveau d'analyse fait lui aussi état d'une littérature abondante sur les compétences collectives. Nous considérerons ici que les compétences collectives sont des connaissances collectivement reconnues et valorisées par le groupe. En tant que telle, elles fournissent des modes opératoires désirables et des comportements acceptables au sein du groupe.

Connaissances de groupe + reconnaissance et valorisation collective = compétences collectives → règles et comportements désirables (routines, meilleures pratiques,...)

Niveau d'analyse 3 : l'organisation

Connaissance individuelle + connaissance « de groupe » + connaissance ancrée dans d'autres réservoirs = connaissance organisationnelle

Les connaissances organisationnelles apparaissent dans la littérature source de compétences organisationnelles. En effet, une partie d'entre elles sont reconnues et réputées responsables des compétences (organisationnelles) distinctives et expliquent l'avantage concurrentiel.

La connaissance et sa création dans l'organisation font l'objet de nombreux travaux. Si les différentes approches de la connaissance affirment de nombreuses divergences, elles s'accordent généralement sur l'importance et la performance induite par la diffusion et le partage de la connaissance dans l'organisation. Elles évoquent alors le processus de transfert de connaissance.

2. TRANSFERT DE CONNAISSANCE DANS L'ORGANISATION

Le transfert de connaissance se définit comme « *le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une personne, d'une propriété, etc. à une autre* » (Major et Cordey-Hayes, 2000, p. 412). Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la reçoit (l'unité réceptrice : UR). Le transfert de connaissance diffère d'un transfert de marchandise classique puisque ce dernier ne laisse pas nécessairement place à une perte du côté de celui qui la détient initialement et à un gain du côté de celui qui la reçoit. Le caractère intangible de la connaissance rend possible *in fine* la persistance de la connaissance de part et d'autre. Plus qu'un déplacement, le transfert de connaissance (TC) s'apparente donc à une

diffusion démultipliant la connaissance au sein des organisations. Nous décrirons ce processus de façon générale (2.1.) avant de nous attacher plus précisément aux modalités de sa mise en œuvre (2.2.) puis à son contexte social d'émergence (2.3.).

2.1. Description générale du processus

Le TC renvoie à deux phénomènes et on distingue généralement le TC inter-organisationnel du TC intra-organisationnel (TCI). La complémentarité de ces deux formes du TC et ses étapes sont détaillées.

2.1.1. Les contours du transfert de connaissance

Le transfert de connaissance (TC) possède deux facettes. D'une part, il étudie le transfert de connaissance inter-organisationnel aussi dénommé veille concurrentielle. D'autre part, il s'attache aux trésors plus ou moins enfouis dans l'organisation. Les premières recherches orientèrent leur quête de la connaissance (et plus généralement de l'avantage concurrentiel) en dehors de l'organisation, dans une visée déterministe. Puis, progressivement, les recherches se sont tournées vers une poursuite de l'élément discriminant dans les ressources d'ores et déjà détenues. Aujourd'hui, le cheminement médian, qui consiste à cumuler ces deux courants, rencontre un quasi consensus. En effet, favoriser l'un et négliger l'autre serait une erreur stratégique notable. Les deux processus se concevant de façon complémentaire et non antagoniste. Cependant, ces travaux soulignent des enjeux et des modalités distinctes.

Les travaux sur le TC inter-organisationnel se concentrent principalement sur les gains liés à la veille concurrentielle. L'objectif consiste alors à connaître les actions entreprises par les concurrents fabriquant des produits similaires (Lesca et Caron, 1995 ; Kim, 1997). S'ils viennent d'innover, tout doit être mis en œuvre pour imiter la connaissance à la source de cette nouveauté et récupérer le retard technologique. Il s'agit de s'approprier la connaissance du concurrent ce qui peut conduire à choisir entre la méthode actuelle et celle du concurrent afin d'être le plus performant possible et fournir aux clients la prestation la plus riche⁴⁵ qui soit. Ainsi, de nombreux auteurs étudient divers flux qui circulent entre les organisations afin de mettre en lumière le TC inter-organisationnel (Almeida & Kogut, 1999 ; Albino, Garavelli et Schiuma, 2001 ; Ingram et Simons, 2002 ; Moen, 2002 ; Fornahl, 2005).

⁴⁵ En terme de qualité, de coût, de niveau d'innovation ... suivant la stratégie globale poursuivie par l'entreprise.

Dans cette optique, ce phénomène se produit lorsqu' « *une organisation apprend de l'expérience d'une autre* » (Darr et Kurtzberg, 2000, p. 29) ou quand « *une organisation est affectée par la connaissance d'une autre* » (Argote et Ingram, 2000, p. 151). Pour beaucoup, les flux les plus représentatifs des transferts de connaissance entre les organisations restent les flux humains. Quand un salarié quitte son organisation et rejoint la concurrence, il porte en lui une partie de la connaissance organisationnelle de l'entreprise qu'il vient de quitter et la transmet à la concurrence (Allen 1977 *in* Argote et Ingram, 2000 ; Berry et Broadbent, 1984, 1987 ; Galbraith, 1990 ; Moen, 2002). Des auteurs ont ainsi montré comment les barrières à l'entrée sur un secteur innovant peuvent être dépassées par l'embauche d'un salarié de la firme (Kim, 1997). L'intégration de salariés en provenance d'entreprise innovante est donc un moyen efficace pour obtenir les informations nécessaires à la réplique et à l'imitation de l'innovation dans sa totalité. Les mouvements des salariés entre les organisations expliquent ainsi souvent la propagation de connaissances au sein d'un secteur d'activité (Boecker, 1997), d'une région (Almeida et Kogut, 1999) ou d'un pays (Drewes, 1993 ; Callister, 1997).

Dans ces travaux, les ingénieurs et cadres supérieurs sont dépeints comme de véritables porteurs de la connaissance organisationnelle. En tant que tels, leur embauche par un concurrent facilite l'imitation (Rogers et Larsen, 1984 *in* Almeida et Kogut, 1999). Dans les domaines de haute technicité, la localisation de la connaissance est intimement liée à celle des inventeurs. La connaissance se déplace ainsi au gré de la mobilité d'individus particuliers (Fornahl, 2005) et parvient à s'insérer dans tous les contextes. Les barrières liées au manque d'observabilité de la connaissance sont abolies par l'intégration du nouveau salarié et le monopole temporaire créé grâce à la primo accession au marché s'avère alors plus court lorsque l'organisation ne parvient pas à fidéliser ces salariés.

Ces apports soutiennent les deux modes de transfert repérés par Argote et Ingram (2000). Le premier consiste à déplacer un des réservoirs basiques de la connaissance (pour rappel, ils sont au nombre de trois : les membres, les outils et les tâches) d'une unité à une autre. Le second modifie le réservoir de la connaissance sur un site destinataire (par la formation et la communication explicite) (Argote et Ingram, 2000). Ainsi, ces auteurs prêtent à croire que la mobilité, qui consiste précisément à déplacer un des réservoirs de la connaissance organisationnelle : le membre, d'une unité à une autre constitue en soi, un mode de transfert de connaissance. L'acteur mobile apportant à sa nouvelle unité (service, site, organisation) l'ensemble des connaissances qu'il a accumulés jusque là. D'autres auteurs évoquent ici un

apprentissage par greffe (Huber, 1991) et soulignent les enjeux de la mobilité en matière de transfert de connaissance inter-organisationnel (Steensma, 1996). Cependant, des recherches récentes mettent en avant que ces effets n'ont de portée qu'à court terme car la mobilité externe ne permet pas la continuité des liens entre des acteurs appartenant désormais à deux organisations distinctes (Checkley et Steglich, 2007).

De plus, cette vision des modes de TC néglige clairement les aspects contextuels et interactionnels propres à la création de connaissance. Aussi, si cette dernière est plaisante pour sa simplicité, elle paraît peu exhaustive. Argote et Ingram (2000) s'interrogent d'ailleurs eux-mêmes sur la puissance de ces modes de TC concernant les membres. En conséquence, d'autres modes de transfert de connaissance intra-organisationnel (TCI) sont développés.

Principalement sous l'impulsion du courant de la théorie des ressources et des compétences, les organisations ont commencé à traquer leurs connaissances inexploitées ou sous-exploitées. Le modèle réplicatif ou modèle McDonald's est aujourd'hui mobilisé par nombre d'entreprises qui tentent de diffuser le plus largement possible leurs meilleures pratiques⁴⁶ (Szulanski, 1996 ; Winter et Szulanski, 2001).

Au delà de cette tentative de réplication des connaissances reconnues comme les plus efficaces par les managers, différentes études effectuées pointent l'exploitation insatisfaisante des connaissances internes, se faisant l'écho de la réalité mise à jour par Polanyi (1966) «*we know more than we can tell*» et l'élargissant par ses gains potentiels au sein d'une organisation: «*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*» (O'dell et Grayson, 1998). Les auteurs révèlent alors l'importance des connaissances inexploitées dans l'organisation, dont les acteurs n'ont pas conscience ou qu'ils ne parviennent pas à repérer face à un problème. Sun et Scott (2005) notent qu'un des principaux freins au TCI est la connaissance elle-même puisqu'elle est souvent cachée. Les salariés ne savent pas ce qu'ils connaissent ni s'il existe quelque chose d'autre dont ils auraient besoin. Aussi, en présence d'un tel aveuglement, le transfert peine à prendre forme dans l'organisation qui, elle-même, a bien du mal à identifier les récepteurs potentiels de ses connaissances. Ainsi, quand la connaissance est transférée dans un but bien précis (résolution de problèmes, amélioration du fonctionnement, ...), la connaissance peut être difficilement localisable et ce d'autant plus que la taille de l'organisation est importante. Le TCI se heurte alors à la difficulté de repérage des

⁴⁶ Selon la définition retenue dans cette recherche, les meilleures pratiques sont des compétences.

opportunités (Kogut et Zander, 1995 ; Szulanski, 2000). Ce manque de visibilité des connaissances détenues dans l'organisation constitue pourtant une perte d'efficacité, les acteurs étant obligés de reconstruire plusieurs fois des connaissances proches pour répondre à des problèmes déjà rencontrés et résolus par ailleurs. L'image fréquemment mobilisée pour rendre compte de ce phénomène est celle de la réinvention de la roue.

Avec le temps et à mesure que l'organisation croît, cette dernière stocke une quantité colossale d'informations et de connaissance. Il devient alors de plus en plus difficile de trouver en interne la connaissance recherchée (Kogut et Zander, 1995). Cela est d'autant plus problématique qu'en interne, ce processus est particulièrement intéressant puisqu'il permet d'amplifier les ressources à disposition sans perte. Les capacités des organisations à agencer le TCI s'affirment comme une source de performance (Argote et al., 2000). Ce manque à gagner a poussé les stratégies des grandes organisations à traquer la connaissance de valeur, la meilleure pratique ou encore à chercher la mise en place de systèmes de stockage de l'information répertoriant les expériences antérieures de toute sorte⁴⁷. Ces efforts sont motivés par un souhait d'efficacité et d'élaboration d'une mémoire organisationnelle afin de profiter tout autant des erreurs que des succès antérieurs et éviter ainsi toute perte de connaissance. Cette mémoire organisationnelle se définit comme « *un ensemble variable (qui s'enrichit et qui s'effrite) au cours du temps de connaissances organisationnelles dont dispose l'organisation* » (Girod-Séville, 1997, p.11). En transférant la connaissance au sein de ses diverses unités, l'organisation se protège contre la dépréciation et la perte de sa connaissance (Darr, Argote et Epple, 1995 ; Darr et Kurtzberg, 2000) et bâtit une mémoire organisationnelle plus pérenne.

Ainsi, le transfert devient le processus permettant d'élever la cognition du statut de l'individu à celui du collectif. La dissémination de la connaissance contribue à la création d'une connaissance davantage organisationnelle, stockée aussi bien chez les individus que dans d'autres artefacts organisationnels (règles, procédures, routines, etc.) (Berthon, 2003). Pour cet auteur, la distinction est donc ontologique et on ne devrait parler d'apprentissage qu'à titre individuel et de transfert uniquement pour expliquer le processus à l'œuvre au niveau de l'organisation. Le TC permet alors de dépasser et de résoudre les éternels questionnements autour du passage de l'individuel au collectif, puis du collectif à l'organisationnel (voire de l'individuel à l'organisationnel).

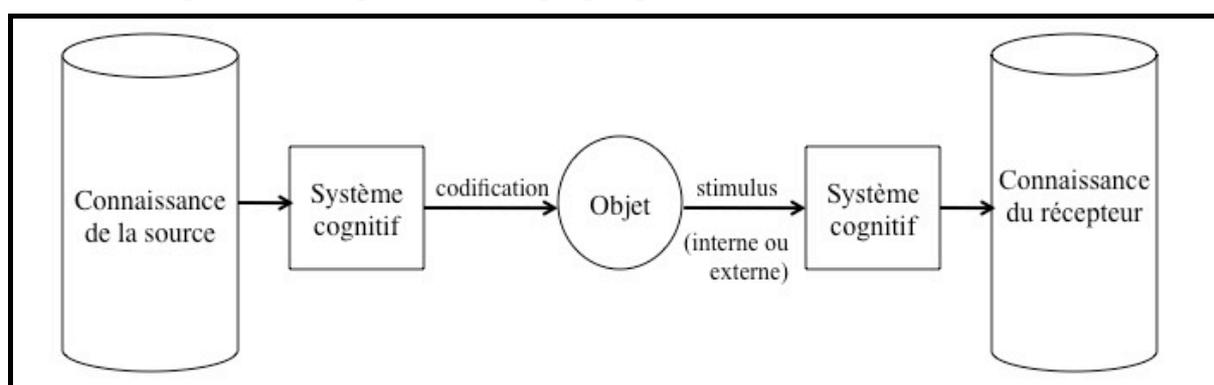
⁴⁷ Par exemple la méthode MEREX chez Renault.

Au sein de l'organisation, moins de barrières sont érigées en vue d'éviter la diffusion de la connaissance puisque les acteurs agissent pour un même objectif général : la performance et la pérennité de l'organisation. L'étude du TCI révèle cependant, malgré la collaboration prédite dans l'organisation, combien ce processus n'est pas facile à mettre en œuvre. Loin d'être « magique », la connaissance reste visqueuse («*steaky*»), colle à son contexte d'émergence (Szulanski, 2000). La compréhension des difficultés qui surgissent lors de sa mise en œuvre s'explique notamment par les enjeux des différentes étapes qui jalonnent son transfert.

2.1.2. Les étapes du transfert de connaissance

En tant que processus, le TCI a fait l'objet de nombreux travaux visant à décrire son articulation temporelle. Deux grandes phases caractérisent, de façon générale, notre objet focal : le repérage de la connaissance et le déplacement de la connaissance (Kogut et Zander, 1995). Cette seconde phase est souvent approfondie par une analogie au modèle de communication de Shannon et Weaver (1949) : un destinataire (= l'US) envoie un message (= une connaissance) à un destinataire (= l'UR), ce message pouvant être brouillé par des bruits qui en rendent la compréhension délicate. De la même façon, durant le TCI, une US transmet des informations à l'UR afin que celle-ci puisse intégrer et se servir de la connaissance dans son activité quotidienne. Durant le transfert aussi, des bruits peuvent venir altérer la bonne réception/compréhension de la connaissance transportée. Des auteurs ont ainsi pris ce modèle comme point de départ et lui ont apporté quelques modifications afin de le rendre conforme aux étapes du processus de TCI (Albino et al., 2001, 2004). Plutôt que de parler d'émission ou de réception les auteurs évoquent les systèmes cognitifs de part et d'autre. Le système de chaque individu, partie prenante au transfert, est différent. Néanmoins, des similarités peuvent exister et permettre à l'US et l'UR d'interpréter l'objet (la connaissance) de façon similaire. La figure II-3 présente le découpage opéré par ces auteurs.

Figure II-1. Représentation graphique du transfert de connaissance



D'après Albino, Garavelli & Gorglione, 2004, p.587

Dans ce modèle, le système cognitif agit comme un filtre qui modifie la connaissance. En conséquence, la connaissance finalement créée par l'UR diffère nécessairement de celle transmise par l'US puisque l'objet est réinterprété à l'aide d'un système cognitif singulier. Ce modèle met en jeu un individu de part et d'autre. Deux de ces auteurs ont précédemment élaboré un modèle plus complet intégrant la phase de repérage de la connaissance puis distinguant les étapes de transfert suivantes: la communication, l'application, l'acceptation puis l'assimilation (Albino, Garavelli et Schiuma, 1998).

Le *repérage* de la connaissance dans l'organisation devient, nous l'avons vu, de plus en plus difficile à opérer à mesure que l'organisation croît (Kogut et Zander, 1995). Pour l'UR, cette étape relève tantôt de tentatives conscientes, tantôt de processus inconscients. L'étape de *communication*, qui lui succède met en exergue les échanges entre les parties prenantes. A ce stade, le défi majeur est de combler le fossé de communication entre les deux parties prenantes. Il s'agit pour elles d'aboutir à une « *compatibilité de langage* » (Albino, Garavelli et Schiuma, 1998). Durant *l'application*, l'information⁴⁸ acquise et transmise lors de la phase de communication est appliquée puis retenue. Les auteurs soulignent ici la possibilité que l'UR soulève des résistances et n'accepte pas la connaissance. Ils proposent, en conséquence, d'étudier le niveau *d'acceptation* individuel de l'information présentée. Plus l'acceptation est forte, plus la connaissance mise en pratique par l'UR ressemble à celle transmise par l'US. Le niveau d'acceptation dépend des phases antérieures et de leur bon déroulement mais aussi de l'amélioration de performance perçue par l'UR suite à l'application de la nouvelle connaissance. La détention de connaissances dans des domaines proches de la connaissance transférée accélère l'acceptation de l'UR (Teece, 1977 in Albino et al., 1998 ; Szulanski, 2000). On évoque ici la « *capacité absorption* » de l'UR et ses connaissances préalables comme déterminantes de la réussite de l'application et de l'acceptation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Szulanski, 2000 ; Chauvet, 2003). Lors de *l'assimilation*, enfin, l'unité réceptrice est capable de se servir de la connaissance de façon efficace et autonome. Cette phase représente le processus d'apprentissage cumulé impliquant les changements dans les capacités de l'UR et dans les routines de l'organisation comme un résultat direct de l'utilisation de la connaissance acquise (Albino et al., 1998). L'enjeu de cette période est d'intégrer la connaissance aux routines de l'organisation.

⁴⁸ Nous parlons ici d'information car la principale distinction qui peut être faite entre l'information et la connaissance réside dans l'existence ou non de sens donné à l'information (suite à son passage dans le filtre perceptuel des systèmes cognitifs). Ainsi, l'information transférée doit être soumise à l'interprétation de l'unité réceptrice pour atteindre le statut de connaissance (Albino et al 1999).

Cette dernière étape rappelle les apports séminaux de Piaget (1975) en matière d'apprentissage individuel pour qui, toute action (penser ou faire) offre à l'individu l'occasion de remobiliser ce qu'il a déjà construit. Deux choix se présentent à lui : soit il renforce son schème, soit il le reconstruit. L'intégration individuelle d'une nouvelle connaissance s'effectue alors suivant deux modes :

✓ *L'assimilation* : Ce mécanisme consiste à intégrer un nouvel objet (c'est-à-dire une nouvelle connaissance) ou une nouvelle situation à un ensemble d'objets ou à une situation pour lesquels il existe déjà un schème.

✓ *L'accommodation* : Ce mécanisme se traduit par la modification du schème existant afin d'intégrer le nouvel objet ou la nouvelle situation. Dans ce cas, l'effort individuel est plus important et quelques résistances peuvent être rencontrées.

Piaget (1975) note qu'il existe un équilibre subtil d'autorégulation entre ces deux modes qu'il nomme *l'équilibration*. Au niveau organisationnel, ce modèle devient celui de l'apprentissage en simple boucle, en double boucle et le « *deutero learning* »⁴⁹ (Argyris, 1977 ; Argyris et Schön, 1978 ; Argyris, 2002). *L'apprentissage en simple boucle* consiste à corriger les erreurs de l'organisation à l'intérieur d'un cadre constant (routines, normes, ...). Les conséquences sont mineures pour l'organisation. Ce type d'apprentissage se produit en premier lieu dans le « *middle management* » et consiste à adapter les « *theories in use* » (théories actuellement en usage) sans remettre en cause leur structure. *In fine*, cet apprentissage augmente la stabilité de l'organisation (Leroy, 1998). Cependant, fondé sur l'adaptation à un contexte donné, l'apprentissage en simple boucle est démuné devant les situations nouvelles (Glynn, Lant et Milliken, 1994). Il est guidé par les structures cognitives et les procédures existantes et procède surtout par essais et erreurs.

L'apprentissage en double boucle entraîne une restructuration fondamentale des normes organisationnelles et peut nécessiter un désapprentissage des croyances précédentes. Ces conséquences majeures entraînent de nombreux changements dans l'organisation. Il repose, quant à lui, sur une modification cognitive significative et implique de questionner les théories et les systèmes de règles existants. Contrairement au premier, il est nécessairement intentionnel (Fiol et Lyles, 1985) et non routinier. Le changement induit par cet apprentissage est tel qu'il implique la redéfinition des missions de l'organisation. Sa dimension stratégique se révèle donc bien plus élevée et ses répercussions s'entendent à l'échelle de l'organisation toute entière.

⁴⁹ Le *deutero learning* ne correspond pas à l'équilibration évoquée par Piaget.

Le *deutero-learning* est lié à la réflexion de l'entreprise sur elle-même. Cette activité réflexive passe par un examen minutieux des valeurs fondamentales de l'organisation et vise à mieux comprendre ce qui l'empêche d'apprendre. Cet apprentissage redéfinit le sens donné à l'action (Argyris et Schön, 1978). Il cherche à dépasser les obstacles érigés par les routines défensives en vue d'éviter les apprentissages profonds (Argyris et al., 1985). Il souhaite ainsi dépasser l'incapacité à opérer des transformations profondes qui, à terme peut conduire l'organisation à sa perte (Starbuck, 1993).

Les conséquences de la réussite du TCI (son aboutissement) s'entendent ainsi à différents niveaux et peuvent avoir des répercussions fortes sur les théories en usage. Le transfert conduit ainsi tantôt à un apprentissage en simple boucle tantôt à un apprentissage en double boucle. Le *deutero learning* pouvant émerger des difficultés rencontrées durant le transfert.

L'approfondissement des étapes du TCI et de ses conséquences rend compte du caractère inadéquat de l'analogie récurrente au modèle de communication qui, par sa simplicité, fausse l'appréhension de ce processus qui acquiert alors un caractère « magique », instantané et sans coût (Szulanski, 1996 ; 2000). Or, le TCI prend du temps, rencontre souvent des difficultés liées à la mauvaise compréhension des parties (différences de langage, culturelles, ou de schèmes), aux conséquences induites par l'intégration de la nouvelle connaissance sur l'activité normale (changement des routines, formation à la nouvelle connaissance, possibilité de modifications des schèmes préétablis, ...) et aux résistances individuelles (syndrome *Not Invented Here* N.I.H⁵⁰, ...) (Szulanski, 2000).

Contrairement aux auteurs précédents pour Szulanski, le TCI est toujours intentionnel, il découle d'un besoin (résolution de problème) ou d'une incitation organisationnelle (diffusion des meilleures pratiques). Les différentes phases qu'il élabore présentent de grandes similitudes avec celles précédemment décrites mais les conséquences en termes de connaissance finalement transférée sont singulièrement distinctes. En effet, ancré dans la perspective management stratégique, pour cet auteur, la connaissance transférée par l'US peut être exactement la même que celle finalement utilisée par l'UR. On parle alors de réplique de la connaissance. Ainsi, malgré le caractère poisseux de la connaissance, il est possible d'envisager le transfert de toute connaissance dans l'organisation une fois certaines difficultés dépassées.

⁵⁰ Katz & Allen (1982), Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. R&D Management vol. 12, pp. 7-19.

Dans la perspective socio-anthropologique, l'individu apprend dans et de son environnement à partir duquel il interprète le monde. Ainsi, la capacité d'absorption de l'UR ne désigne pas seulement l'intelligence de l'UR mais aussi la façon dont le contexte organisationnel façonne ses perspectives individuelles (Brown et Duguid, 2001). En conséquence, la réplique parfaite d'une connaissance devient impossible, amenant des auteurs à considérer que tout TCI se traduit par une transformation de la connaissance (Gherardi et Nicolini, 2000) ou une traduction de la connaissance (Major et Cordey-Hayes, 2000). Ils expriment ainsi l'altération de la connaissance au cours du transfert. Dans cette perspective, l'usage du terme de « transfert » de connaissance pose question puisque la connaissance de l'unité source n'est pas la même que la connaissance de l'unité récepteur.

Néanmoins, le cadre du TC permet d'identifier une partie (US) à l'origine de la connaissance nouvellement créée et cherche à préciser les origines de la création de la nouvelle connaissance dans l'organisation tout en mettant en avant différentes phases qui révèlent chacune des enjeux et des difficultés singulières. Pour que le transfert de connaissance aboutisse, l'UR doit être en mesure d'accepter la connaissance et de la comprendre pour l'intégrer dans son quotidien. Ici, l'intégration se comprend comme « *la recombinaison sous une nouvelle forme de connaissances existantes* » (Deltour et Sargis, 2007, p.4). Au niveau collectif, elle caractérise une situation au cours de laquelle plusieurs individus combinent leurs informations pour créer une connaissance nouvelle (Okhuysen et Eisenhardt, 2002 in Sargis Roussel et Deltour, 2007). La dynamique de l'apprentissage, au travers du TCI, est ainsi appréhendée comme un processus social mettant en scène deux parties.

Au terme de cette courte revue de la littérature sur le processus de TCI, quatre grandes questions semblent généralement soulevées, en tout ou en partie, par les différents écrits :

1) Quelle est l'origine du TCI ? Ce dernier résulte-t-il d'un processus intentionnel de l'UR en vue de répondre à un problème, d'une volonté active de l'US de faire part de sa connaissance, d'une incitation organisationnelle cherchant à répliquer, au sein d'une nouvelle entité, une connaissance dans un but d'amélioration de la performance ou d'un processus inconscient né de la confrontation des schémas cognitifs différents sans recherche active préalable ? On peut ainsi distinguer différents niveaux d'intentionnalité du transfert : conscient ou inconscient. Dans l'optique consciente, plusieurs niveaux de contrainte exercée sur l'émergence du TCI apparaissent : le transfert peut être délibéré ou imposé et être initié par l'US, l'UR ou imposé par l'organisation.

- 2) Qui sont les parties prenantes au transfert ? Cette question renvoie aux niveaux d'analyse de la connaissance. Il s'agit de déterminer ce niveau pour l'US et pour l'UR (individu, groupe, organisation).
- 3) Comment le transfert s'opère-t-il ? Les réponses des auteurs s'attachent à mettre en avant le besoin de communication, d'échanges d'informations et les ressources nécessaires. Ils soulignent la nature de la connaissance et des difficultés contextuels et relationnels comme des obstacles au TCI.
- 4) Quelles sont les conséquences de l'apprentissage de l'UR ? Au delà des questions relatives aux gains potentiels en termes de performance, les auteurs suggèrent que l'intégration, du côté de l'UR déclenche des réactions en chaîne. Pour l'UR, l'aboutissement du transfert est consacré par un apprentissage. En tant que tel, il donne donc lieu à des changements et des modifications de son contexte d'émergence. Ses conséquences plus ou moins profondes peuvent dépasser le niveau d'analyse individuel au sein duquel le TCI a pris forme.

Les réponses apportées à la question 3 sur le « comment » du transfert restent jusque là succinctes. Les parties suivantes les explorent à partir des modalités du transfert de connaissance (2.2.) et du contexte au sein duquel il s'inscrit (2.3.).

2.2. Les modalités du transfert de connaissance

Les modalités du TCI révèlent deux points d'inflexion : la nature de la connaissance transférée et le mode de partage des informations choisi durant l'étape de communication entre les parties prenantes.

2.2.1. La nature de la connaissance transférée

Une abondante littérature s'efforce de qualifier et de distinguer au mieux la connaissance suivant ses attributs et se focalise sur le contenu de la connaissance pour expliquer les difficultés du TC à partir de l'intégration potentielle de la connaissance par l'UR (Winter, 1987 ; Kogut et Zander, 1993 ; Nonaka, 1994 ; Mack, 1995). Cinq construits sont généralement mis en avant à cette occasion (Kogut et Zander, 1993)⁵¹ : la codification, l'enseignabilité, la complexité, la dépendance du système, l'observabilité du produit. Chacun de ces construits est détaillé.

⁵¹ Kogut & Zander reprennent ici les quatre dimensions de la connaissance de la firme énoncées par Winter (1987) auxquelles ils ajoutent la dimension d'enseignabilité.

Niveau de codification : caractère tacite versus explicite de la connaissance

Le niveau de codification de la connaissance se base sur les travaux de Polanyi (1966) pour distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite. Les connaissances tacites englobent les connaissances procédurales, au sens de Girod (1995, 1997) qui correspondent au comment de l'action : aux étapes, à la procédure de réalisation de l'action, au « savoir-faire ». Ce rapprochement au savoir-faire rend compte de la difficulté du transfert et des mécanismes d'apprentissage qu'il requiert (Ait Razouk, Bayad et Wannemacher, 2005). Tacite, la connaissance se transmet difficilement sans l'intervention physique de celui qui la possède puisque c'est principalement par l'imitation qu'elle peut s'acquérir (Ingham et Mothe, 2007).

Au contraire, la connaissance explicite est généralement décrite comme fluide, débordant facilement de l'unité qui l'a créée, dans comme en dehors de l'organisation. En conséquence, plus la connaissance est explicite, plus elle est perçue comme facile à transférer dans et en dehors de l'organisation.

Enseignabilité

Le deuxième construit est intimement lié au premier puisque l'enseignabilité fait en grande partie référence au caractère articulable c'est-à-dire facilement descriptible, compréhensible et appréhendable par des mots de la connaissance. Plus la connaissance est codifiée, plus il sera facile de l'enseigner. L'enseignabilité capture la facilité avec laquelle les salariés peuvent être formés à l'école ou sur leur lieu de travail à des connaissances particulières. Ce construit atteste de l'aisance avec laquelle l'entité peut intégrer la connaissance à son stock de connaissances antérieures.

Complexité

Le troisième construit est un des plus difficiles à opérationnaliser. Les auteurs définissent la complexité comme le nombre de connaissances distinctives et de connaissances⁵² liées au sein d'une entité et la combinaison des différents types de connaissances individuelles nécessaires à l'acquisition de la connaissance. Elle renvoie donc à la fois aux connaissances détenues par l'entité et à sa capacité à les mobiliser de façon conjointe. L'importance des connaissances actuelles de l'entité est alors fondamentale. La capacité d'absorption, définie comme « *la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des*

⁵² Nous avons modifié ici les termes des auteurs qui parlent quant à eux de compétences mais n'évoquent pas une autorité formellement reconnue de leur mise en pratique.

*fins commerciales*⁵³ » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128), se révèle ici très proche de ce concept développé par Kogut et Zander (1993). En effet, plus la connaissance à acquérir est proche du stock de connaissances préexistant, plus elle devrait être rapidement acquise et incorporée. Une connaissance sera plus facilement « *assimilée dans la mémoire de long terme et plus facilement mise en place quand elle est similaire au contenu et à la structure de la connaissance existante* » (Darr et Kurtzberg, 2000, p. 31). Cette capacité d'intégration de la nouvelle connaissance au stock de connaissance antérieur est vue comme un facteur clé de la réussite du transfert (Cohen et Levinthal, 1990). Cette dernière varie suivant la proximité de la nouvelle connaissance aux connaissances antérieures et les relations entretenues entre les deux unités (Gupta et Govindarajan, 2000). La complexité renvoie d'une part à cette capacité d'« absorption » et à la capacité d'articulation des connaissances et, d'autre part, intègre une dimension sociale liée aux relations entre les parties prenantes.

Dépendance

Le quatrième construit fait référence à la dépendance de la connaissance à la présence de membres expérimentés au sein de l'équipe de production. Plus l'acquisition de la connaissance nécessite la présence d'une (ou d'un groupe de) personne(s) expérimentée(s), plus la connaissance sera dite dépendante. La présence de l'expertise pertinente est cruciale pour contenir les coûts (Chew et al. 1991) et les délais du TC (Baloff, 1970). Ce construit est intimement lié à celui de codification puisque plus la connaissance aura tendance à être tacite, plus il sera difficile de la transmettre sans la présence de celui qui la détient. On distingue à cet effet la mémoire organisationnelle 'officielle', inscrite dans les manuels de procédures par exemple, de la mémoire organisationnelle 'souterraine' qui, quant à elle, peut se perdre suite au départ de piliers d'équipe (Girod-Séville, 1997). Cette dernière se compose des mythes, rites, vocables largement empreints d'aspects culturels et est façonnée par la mémoire de certains individus. Lorsque la connaissance s'inscrit davantage dans cette seconde mouvance, elle sera dite dépendante.

Observabilité

Le cinquième construit sert d'estimation à l'imitation. Plus le produit est observable car il en existe des descriptions écrites dans des rapports publiques, plus l'imitation par les organisations concurrentes sera aisée. L'observabilité du produit reflète l'aisance avec laquelle les concurrents peuvent copier la connaissance. Là encore, plus la connaissance aura tendance à

⁵³ "Ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends"

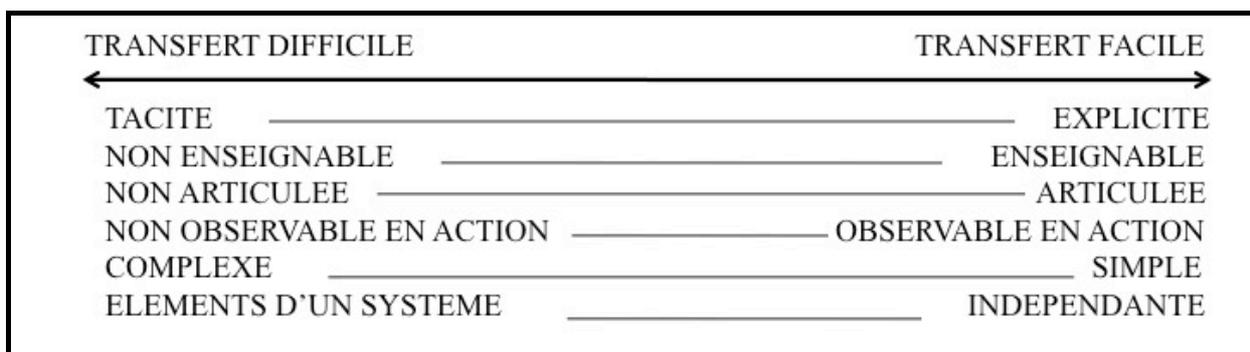
être fortement codifiée, plus il sera facile pour les concurrents de l'acquérir et de se l'approprier.

Il est aujourd'hui admis que lorsque le transfert de connaissance concerne une technologie particulière, plusieurs variables vont influencer la rapidité d'imitation. Tout d'abord, plus la technologie est ancienne, plus il est facile de l'imiter (Teece, 1977) puisqu'à mesure de l'évolution de la connaissance, celle-ci se transforme et devient de plus en plus codifiée. De même, l'expérience antérieure du récepteur avec la technologie transférée et le nombre de firmes utilisant une technologie similaire influence positivement la vitesse d'imitation (Teece, 1981). En effet, l'expérience accumulée dans une technologie est un facteur critique déterminant la capacité d'apprentissage du récepteur des nouvelles technologies (Steensma, 1996).

Plus la connaissance est explicite, enseignable, simple et indépendante plus elle est facile à apprendre et à transmettre (Winter, 1987 ; Kogut et Zander, 1993). Ces construits ne sont pas totalement perméables et indépendants les uns des autres. Le premier construit évaluant le niveau de codification a des répercussions sur tous les autres. Cette distinction fondamentale conforte la primauté des connaissances tacites en tant que ressources de valeur (Ingham, 1994 ; Mack, 1995 ; Argote et Ingram 2000). Enfermées dans l'entreprise de façon bien plus profonde que les connaissances explicites, elles constituent des sources d'avantage concurrentiel.

Ces cinq construits (codification, enseignabilité, complexité, dépendance, observabilité) mesurent différentes qualités de la connaissance de la firme. Poursuivant cette voie, il est possible de reprendre la taxinomie de Winter (1987) sur la connaissance et d'en déduire la facilité à transférer (Arrègle, 1995). La figure suivante restitue l'effort de rapprochement opéré.

Figure II-2. Relations des caractéristiques de la connaissance à l'aisance du transfert



D'après Arrègle, 1995, p. 86

Le TCI demande du temps et nécessite de l'attention. Quand ce processus est conscient, initié et imposé par les managers, en amont du transfert, des connaissances connexes sur lesquelles l'UR devra être formée, peuvent être identifiées. L'objectif est alors de favoriser l'intégration rapide de la nouvelle connaissance en réduisant la *dépendance* et la *complexité* de la connaissance. Une base de connaissance est fournie à l'unité réceptrice susceptible d'accroître sa capacité d'absorption. Cependant, la formation avant le transfert ne garantit pas l'efficacité du transfert à suivre. Un des freins relevé dans la littérature se situe dans la séparation des responsabilités de formation et des responsabilités opérationnelles de mise en place du transfert. Sun et Scott (2005) recommandent en conséquence un suivi et une unicité du formateur.

Cette vision de la connaissance s'inscrit dans une perspective très managériale stratégique. Elle s'appuie généralement sur le postulat de départ que le TCI se décide par les managers qui, en fonction de la nature de la connaissance, choisissent des canaux de transmission singuliers. Les premières critiques adressées à cette approche rendent donc compte de cette réification du rôle du manager car « *la connaissance est créée quand le manager décide que quelque chose est de la connaissance pour l'organisation* » alors que différents types de comportements peuvent créer différents types de connaissance (Gourlay, 2006, p. 1416).

Par ailleurs, toute cette graduation des difficultés du TC (qu'il soit intra ou inter-organisationnel) dépend principalement du caractère tacite ou explicite de la connaissance. Or, récemment l'antagonisme de cette dimension a été questionnée (Amin et Cohendet, 2004 ; Gourlay, 2006). Cette remise en cause amène à souligner que la théorie de création de connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995) basée sur la distinction et la transformation de la connaissance tacite et explicite (modèle SECI illustré en Annexe 2) étudie seulement deux modes de conversion de la connaissance (internalisation et externalisation) mais que les deux autres modes proposés renvoient à des transferts de connaissance entre différents acteurs. Gourlay (2006) montre que la création de connaissance ne découle pas de la relation entre deux types de connaissance mais d'une activité humaine ou d'une pratique. La connaissance explicite n'est donc pas une connaissance tacite externalisée mais plutôt une représentation de l'abstraction des pratiques en cours. Pour Amin et Cohendet (2004), il faudrait d'ailleurs dépasser l'hypothèse courante suivant laquelle toute connaissance peut être rendue explicite. En effet, ce postulat conduit à appréhender la connaissance comme un objet dont les caractéristiques sont discernables et mesurables. La connaissance tacite reflète alors le résidu de connaissances qui n'ont pas (encore) pu être codifiées (Amin et Cohendet, 2004). Ainsi, sur un horizon temporel plus long, l'observation d'une connaissance montrerait à l'origine de toute

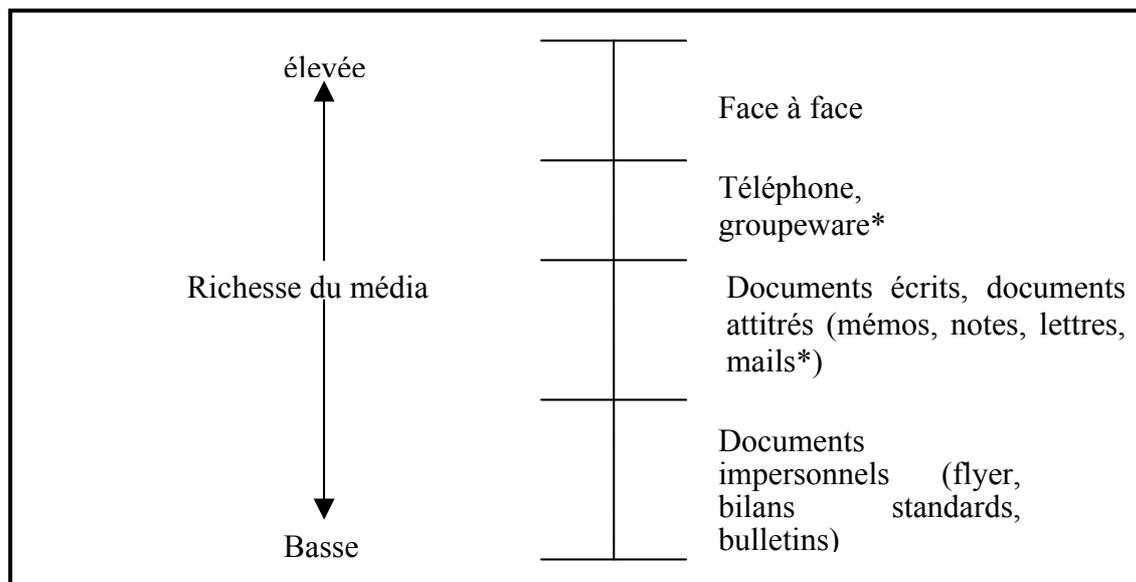
connaissance explicite une connaissance tacite. Or, en poursuivant plus profondément l'analyse entre ces deux types de connaissance, il apparaît vite que toute connaissance explicite contient toujours un composant tacite élevé et qu'en conséquence, l'opposition radicale courante dans les écrits n'est en réalité pas si simple (Amin et Cohendet, 2004).

De plus, l'*explicitation* suivant le modèle SECI de Nonaka et ses co-auteurs (1991, 1994, 1995) qui transforme la connaissance tacite en connaissance explicite la rendant ainsi plus aisée à diffuser se décompose en trois étapes : (1) créer les modèles, (2) créer les langages et (3) créer les messages (Amin et Cohendet, 2004). A chacune de ces étapes, une nouvelle connaissance est créée qui est à la fois le résultat et la matière première du processus de codification. En conséquence, ces auteurs réaffirment la nécessité de ne pas tant s'intéresser aux caractéristiques de la connaissance (tacite/explicite) qu'à ses détenteurs et à sa localisation temporelle et spatiale. Cette distinction opérée s'inscrit d'ailleurs en porte-à-faux des travaux séminaux de Polanyi (1966) sur lesquels elle s'appuie car cet auteur ne présentait pas lui-même ces dimensions comme antagonistes. Suite à ces travaux, l'attention du chercheur est portée à dépasser les caractéristiques de la connaissance afin d'approfondir le contexte et les moyens du TCI en précisant notamment le choix du média utilisé durant les échanges.

2.2.2. Le choix du média

Le choix du média (ou canal) reflète le mode de communication entre les entités prenant part au transfert de connaissance. Il influence lourdement le coût et la réussite du transfert. Le développement des technologies de l'information et de la communication multiplie les moyens à disposition pour communiquer et transférer la connaissance. Les auteurs s'attachant aux moyens de communication précisent que tous ne se valent pas et que les canaux ne sont pas tous en mesure de transmettre tous les messages (Daft et Lengel, 1986, 1987, 1988). Il est donc possible d'envisager que tous les modes de communications ne permettent pas de transférer de la connaissance. Les auteurs élaborent une échelle de la richesse du média (cf. figure II-3) permettant d'apprécier les capacités des différents moyens mobilisés à soutenir la réussite de l'étape de « communication » du transfert.

Figure II-3. Hiérarchie de la richesse des médias *⁵⁴



D'après Daft et Lengel, 1987, p 358

La richesse du canal s'établit sur la base de quatre critères :

1- *Le feedback* : l'existence d'un retour et de remarques de la part de la source. Il permet au récepteur de poser des questions et d'apporter des corrections suite à cet échange.

2- *La multiplicité des signaux* : plus la source dispose de signaux nombreux, plus le média sera dit riche. A titre d'exemple, la présence physique, les inflexions de la voie, le langage corporel, les graphiques et l'utilisation de symboles peuvent constituer différents signaux.

3- *La diversité du langage* : le langage peut prendre plusieurs formes et exprimer une large gamme de significations. Les auteurs illustrent ceci au moyen suivant : « *les nombres sont plus précis que le langage courant. Ils permettent de décrire avec précision un état tandis que les mots permettent d'apporter une compréhension plus fine des ensembles conceptuels et idées* » (Daft et Lengel, 1986, p. 358).

4- *Le Focus personnel* : un message sera transporté de façon plus complète si la communication est empreinte par des émotions et sentiments personnels. Cette notion reflète les bonnes relations entre les parties. Elles « *facilitent le partage de connaissance dans le temps* » (Li, 2005, p. 84).

Plus ces critères sont élevés et plus le média s'avère riche. Ces auteurs sont les premiers à constater l'impact du média utilisé sur la portée et l'efficacité (au sens compréhensif du terme) du message transmis. Ce modèle de communication permet d'envisager certains effets des

⁵⁴ Les * figurent de nouveaux outils, peu utilisés à l'époque de Daft et Lengel que nous avons décidé d'ajouter pour actualiser leur échelle.

choix des canaux sur la réussite TCI. Deux notions centrales sont évoquées durant cette phase d'interaction entre les parties prenantes au TCI: l'équivocité et l'incertitude (Daft et Lengel, 1986, 1987, 1988 ; Szulanski, 1996, 2000).

La notion d'équivocité, à savoir l'absence de consensus autour de la signification d'une information ou d'une connaissance, rappelle qu'un même mot peut être interprété de façon totalement différente par deux personnes. Il convient donc de s'assurer que le même sens est donné au même mot. Ici, la ressemblance (stratégique, géographique, technologique, affective) facilite l'émergence de systèmes d'interprétations si ce n'est communs, proches et contribue à diminuer le risque associé à l'équivocité (Albino et al., 1998, 2004 ; Nonaka et Toyama, 2005). Des capacités techniques et une culture similaires participent également à réduire l'équivocité (Lam et Chua, 2005). Aussi, pour une communication avec un partenaire régulier, dont le cadre de référence est connu (et souvent commun), la compréhension mutuelle est souvent de mise, l'ambiguïté est alors réduite et les médias riches ne sont pas nécessaires. En revanche, quand les communications sont moins routinières, les risques de mauvaise compréhension et de mauvaise interprétation sont démultipliés et l'équivocité forte. Pour ces communications à forte équivocité, l'utilisation de médias oraux est conseillée puisque le langage permet de convoier le sens (Wittgenstein, 1958 *in* Renzl, 2007).

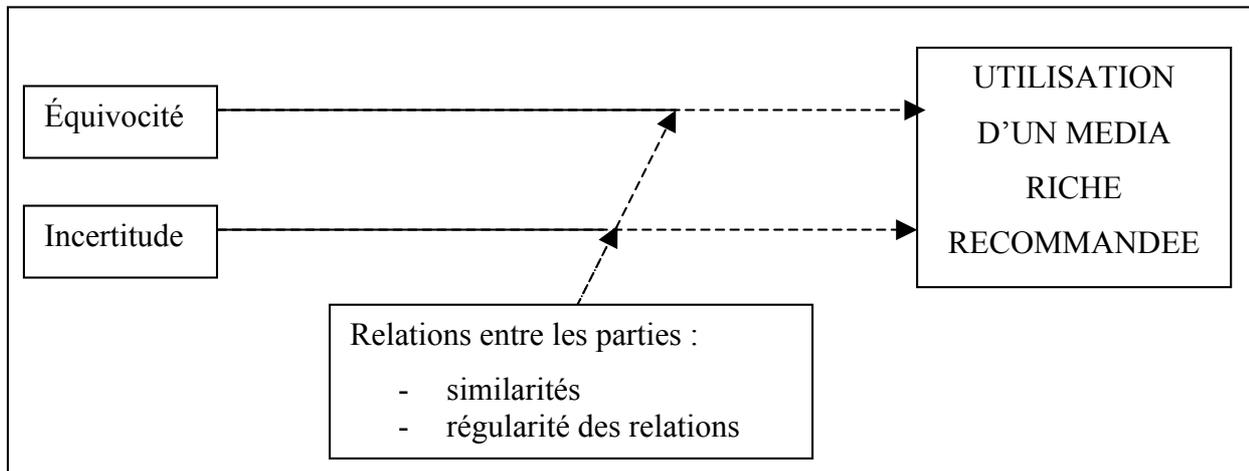
Durant le TCI, l'incertitude renvoie d'une part à la capacité incomplète de la source à articuler la connaissance et, d'autre part, aux difficultés du récepteur à spécifier l'environnement dans lequel la nouvelle connaissance sera appliquée (Szulanski, 2000)⁵⁵. Comme l'ambiguïté, l'incertitude réclame l'utilisation d'un média riche afin que le transfert aboutisse. La relation entre les parties peut néanmoins venir jouer un rôle modérateur en fournissant une compréhension mutuelle. Les similarités entre les parties prenantes au transfert, de même, rapprochent les systèmes d'interprétations des parties et facilitent l'intercompréhension durant les échanges. Les relations viennent donc nuancer le besoin d'utiliser un média riche pour s'assurer du déroulement du TCI jusqu'à son terme.

Savoir utiliser au mieux les médias suivant le contexte du transfert et les relations entre les parties prenantes permet de s'assurer de la réussite rapide du transfert. Quand les parties prenantes au TCI interagissent dans un environnement complexe, la richesse du média peut affecter la performance de la firme (Vickery et al., 2004). Pour ces auteurs, cette richesse

⁵⁵ Nous croisons ici volontairement des littératures aux approches distinctes (cognitive et stratégique) qui ici présentent de nombreuses ressemblances.

apparaît particulièrement importante quand la vitesse est un facteur concurrentiel dominant. Le schéma suivant présente le rôle modérateur joué par les relations entre les parties prenantes au transfert dans une perspective cognitive et stratégique de la connaissance.

Figure II-4. Le rôle modérateur des relations entre les parties sur l'équivocité et de l'ambiguïté de la connaissance



Le média introduit le caractère crucial des relations entre les acteurs durant le TC. L'organisation, par l'intermédiaire de la culture, participe à réduire l'équivocité entre les partenaires (Lam, 2005). Le TC serait donc plus aisé au sein de l'organisation qu'entre les organisations. Cependant, comme le précise l'approche socio-anthropologique, au sein même de l'organisation, des barrières peuvent s'ériger entre les différentes communautés (Brown et Duguid, 2001). Ainsi, la culture organisationnelle n'est pas suffisante à fournir un cadre explicatif du TCI. L'étude du TCI en tant que processus social contextualisé nécessite d'élargir et d'approfondir la compréhension du rôle joué par les parties prenantes.

2.3. Un processus social contextualisé

La littérature relative au transfert entre les organisations souligne l'importance des données relationnelles et des caractéristiques des parties prenantes. Ce type de transfert arrive le plus souvent entre des entreprises qui évoluent dans la même atmosphère industrielle (Marshall, 1972), qui ont rencontré les mêmes problèmes dans le passé et qui ont la même expérience (Darr et Kurtzberg, 2000). Les relations entre les organisations impliquées dans le transfert sont un facteur déterminant (Darr, Argote et Epple, 1995). Celles qui coopèrent et qui en ont l'habitude car elles appartiennent à une même fédération ou groupement d'entreprises ont plus

de chances de voir de tels mouvements se produire (Ingram et Simons, 2002⁵⁶). Ce sont les individus et les relations qu'ils entretiennent qui s'affirment comme déterminants de l'adoption des décisions de transferts (Mortilla, 1971). La motivation pour le transfert est fournie par la sympathie existante entre les participants qui peut se baser sur la similarité stratégique (Darr et Kurtzberg, 2000) et être renforcée par l'adhésion à un groupement d'entreprises (Ingram et Simons, 2002) ou la proximité géographique qui favorise à la fois la constitution et la continuité des liens entre les acteurs (Almeida et Kogut, 1999). De même, le carnet d'adresses d'un salarié accélère la vitesse à laquelle son organisation a accès à une technologie particulière (Liebenz, 1982 in Rulke et al., 2000).

De façon générale, différents critères déterminent l'occurrence d'un transfert entre les organisations. Ces derniers peuvent être regroupés autour des notions de proximité à différents niveaux :

- ✓ stratégique (Darr et Kurtzberg, 2000)
- ✓ géographique (Almeida et Kogut, 1999 ; Albino, Garavelli et Schiuma, 1998)
- ✓ affective (Ingram et Simons, 2002, Liebenz, 1982)
- ✓ technologique (Teece, 1977, 1981)
- ✓ institutionnelle (Ingram et Simons, 2002)

Au sein de l'organisation, la proximité stratégique et institutionnelle existe de fait. Elle garantirait ainsi un cadre propice à l'émergence de nombreux TCI grâce à une diffusion plus rapide et aisée. L'objectif de cette partie s'attache à décrire précisément, dans un contexte intra-organisationnel, l'importance des parties prenantes au transfert en s'attachant d'abord aux caractéristiques de l'US et de l'UR avant d'aborder leur relation.

2.3.1. Caractéristiques de l'unité source et de l'unité réceptrice

Les caractéristiques de chacune des parties font ressortir la motivation à transmettre de l'US et la motivation à recevoir de l'UR comme des explications centrales de l'aboutissement du transfert.

⁵⁶ Ces auteurs prennent l'exemple des kibboutzim pour montrer comment les transferts entre ces organisations d'appartenance financière multiple échangent des connaissances du fait de leur proximité d'intérêt (travail dans la même activité) mais aussi de la richesse de leurs relations qui dépassent bien souvent le cadre du business (mariages entre les organisations d'une même fédération)

Motivation à transmettre de l'US

Lors de la première étape du transfert : le repérage, la rationalité limitée des acteurs (individu ou groupe) oriente la perception des opportunités à recevoir et à transmettre (Nonaka et al., 2006). Pour autant, une fois la connaissance repérée, si l'US n'a pas le désir de partager sa connaissance, si elle n'a aucune incitation à le faire ou si au contraire, elle subit une perte de pouvoir suite au transfert de cette connaissance, il est fort probable qu'aucun transfert n'ait lieu. En effet, il ne faut pas « *de conséquences négatives pour l'individu qui partage son savoir et son expertise* » (O'dell et Grayson, 1998, p. 75).

Les besoins de contrôle et de sécurité des individus les incitent à développer des habitudes et de l'inertie en vue d'établir une zone de confort dans laquelle ils peuvent agir (Szamosi et Duxbury, 2002). Au sein de cette zone, l'individu se définit lui-même (self concept) dans le contexte organisationnel (Dutton et al., 94) et maîtrise une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Cet espace d'expression de lui-même crée un sens distinctif et le met en avant en tant que membre contributif de l'organisation (Dutton et al., 1994). Aussi, tout TCI qui entraînerait, pour l'US, une remise en cause de cette zone, soulève des résistances. Dans ces conditions, elle cherchera à créer des obstacles visant à empêcher le TC et ses conséquences (Sun et Scott, 2005). Pour conserver sa zone de pouvoir et pérenniser le confort qu'elle y crée, l'US peut donc adopter des pratiques contre productives au niveau organisationnel.

Le salarié ancre généralement des intérêts dans l'organisation pour laquelle il opère. Son bien-être économique et sa zone de confort psychologique comme son statut social sont alors tous liés au contexte de l'organisation (Seo, 2003). Ces dimensions forment une barrière émotionnelle potentielle, inhibant le TCI. Ces barrières sont d'autant plus difficiles à franchir que la connaissance en jeu est unique, c'est-à-dire non partagée (Stasser et al., 2000 ; Pardo del Val & Fuentes, 2003).

En l'absence d'incitations extérieures, il est donc fort probable qu'aucun TCI ne se produise, l'US agissant en vue de protéger son bien-être. En conséquence, l'US doit être motivée par des incitations qui viendront contrebalancer ses effets néfastes. Deux grandes catégories de motivation sont distinguées (Osterloh et Frey, 2000) : la motivation intrinsèque (ou endogène) et la motivation extrinsèque (ou exogène).

La motivation intrinsèque renvoie à la capacité de l'individu (ou du groupe d'individus) à trouver la motivation par lui-même. La motivation extrinsèque dépend, quant à elle, de données externes. Elle provient d'une incitation (financière ou non) extérieure. Le rôle de l'organisation consiste alors à assurer cette motivation extrinsèque en mettant en œuvre des actions et politiques favorisant le partage. En ce sens, la culture du partage peut s'accompagner d'un système de récompense, de promotion et d'incitation (De Tienne et Jackson, 2001). Néanmoins, la motivation endogène est beaucoup plus efficace pour assurer la réussite du TC (Osterloh et Frey, 2000; Lam et Schaubroeck, 2000). Celle-ci peut, par exemple, être induite par les liens entre les parties prenantes au TCI (cf. partie 2.3.2.).

Motivation à recevoir de l'UR et appréciation subjective des qualités de l'US :

De son côté, l'UR doit également être motivée à recevoir, autrement dit, elle doit accepter l'idée d'intégrer la connaissance de l'US. Cette acceptation est d'autant plus délicate que la décision du transfert s'opère nécessairement sous des conditions d'incertitude et d'ambiguïté. Cependant, l'incertitude diminue quand la preuve est faite que la connaissance transférée est robuste dans un autre environnement et que la source est réputée (Szulanski, 2000). Une source sûre et de confiance est ainsi plus à même d'influencer le comportement du récepteur (Perloff, 1993 *in* Szulanski, 1996) et d'assurer le développement de comportements collaboratifs (Sako, 2006). A contrario, le manque de capacité ou de confiance en l'US sont des facteurs importants qui empêchent le transfert de l'information unique (Pearn et al., 1995 ; Pardo del Val et Fuentes, 2003).

Deux variables semblent influencer l'UR : le respect et la confiance qu'elle accorde à l'US (Osterloh et Frey, 2000). La motivation à recevoir dépendra donc largement de la perception des qualités de l'US. Il convient en conséquence d'adopter le point de vue de l'UR pour comprendre ce qui a facilité, ou au contraire freiné, le transfert puisque la fiabilité perçue est significative durant toutes les étapes précédant la mise en œuvre autonome de la connaissance par l'UR (Szulanski, 2000).

Durant la phase de communication, la capacité à transmettre de l'US et sa pédagogie accroissent la probabilité que la connaissance soit finalement comprise et intégrée (Pearn & al, 1995 ; Pardo del Val & Fuentes, 2003). L'« enseignabilité » de la connaissance évoquée par Kogut et Zander (1993) dépendrait donc intimement des caractéristiques évaluées de l'US et non exclusivement des caractéristiques de la connaissance.

De plus, il semblerait que plus on s'exerce au transfert et à la réception de connaissances développées au sein d'autres services ou par d'autres personnes ou organisations, plus le transfert soit efficace. Ainsi, l'expérience de transferts de technologies antérieurs tend à minimiser la perte de productivité initiale (Galbraith, 1990). Il existerait donc un effet d'expérience du TCI.

Les qualités de chacune des parties n'apparaissent pas comme des données objectives mais comme le reflet d'interprétations subjectives des parties. Ainsi, le TCI apparaît comme une espace interactionnel durant lequel une relation entre les parties prenantes se noue et les protagonistes s'évaluent.

2.3.2. Relations entretenues entre les parties prenantes au transfert de connaissance

La relation US/UR est au cœur de la problématique du TCI. Cette relation peut être décrite à partir de l'identité partagée par les parties prenantes au TCI, par la force de leur lien et par la fréquence de leurs échanges.

L'adhésion des parties prenantes à des valeurs et normes communes facilite le transfert (Gilbert et Cordey-Hayes, 1996 ; Albino, Garavelli et Schiuma, 1998 ; Goh, 2002). L'adhésion aux normes d'une équipe peut ainsi constituer un puissant facilitateur. En effet, la reconnaissance d'une identité commune peut suffire à conduire un individu à exprimer un jugement différent de ce en quoi il croit. Elle peut, en ce sens, favoriser l'intégration de la connaissance par l'UR puisque la norme de l'équipe, qui renvoie au besoin d'être collectivement identifiée comme une unité (Asch, 1951 in Sun & Scott, 2005), joue un rôle dans l'acceptation de la connaissance transmise.

L'identification renvoie, nous l'avons vu précédemment à différents niveaux : organisation ; service ; sous-groupe organisationnel. Cette identification marque le TCI puisque l'apprentissage de l'UR, qui consacre la réussite du TCI, *« n'implique pas seulement l'acquisition de faits sur le monde mais également l'acquisition d'une aptitude à agir dans le monde de façon socialement reconnue dans ce monde »* (Brown et Duguid, 2001, p.200). Ainsi, le TCI, comme l'apprentissage, est empreint d'affects liés à l'identité (Lave et Wenger, 1991 ; Lave, 1991).

Durant ce processus, au delà des aspects liés au média choisi, aux caractéristiques de la connaissance transférée, c'est avant tout un processus social qui se joue entre les acteurs avec force d'aspects culturels et identitaires dont des aspects de reconnaissance mutuelle. Les relations US/UR durant le transfert prédisent fortement la réussite du transfert de connaissance (Ghoshal & Nohria, 1989 ; O'Dell et Grayson, 1998 ; Mc Evily, Perrone et Zaheer, 2003 ; Li, 2005). Nombreuses sont les recherches qui démontrent ainsi l'importance de liens sociaux forts entre les parties prenantes pour que le transfert réussisse (Ingram et Simons, 2002 ; Darr, Argote et Epple, 1995). Créateurs d'un canal informel, ils facilitent le transfert (Ingram et Simons, 2002). La force de ces liens s'apprécie au regard de leur multiplicité c'est-à-dire du nombre de couches qui unissent chacune des parties (Mc Evily, Perrone et Zaheer, 2003). Ces couches peuvent être des échanges de conseil, de ressources, des liens d'amitié voire même des liens familiaux (Simons et Ingram, 20002). Plus le nombre de couches s'avère élevé, plus le lien est dit fort.

La capacité à renforcer le lien qui unit les acteurs repose sur la confiance. Confiance appréhendée comme un « *moyen de faciliter le partage de connaissance entre les membres et d'ouverture au transfert de connaissance* » (Mc Evily, Perrone & Zaheer, 2003, p. 93). Ainsi, la création d'un climat propice aux échanges est louée par les auteurs et le terme de confiance interpersonnelle est souvent évoqué (Allen et Meyer, 1990 ; Sun et Scott, 2005). Ce construit évolutif ne constitue pas une ressource en soi mais plutôt un bien qui nécessite d'être entretenu. La relation de confiance se développe dans le temps. Elle se construit au fur et à mesure que les entités deviennent familières les uns des autres. La confiance qui émerge des interactions entre les acteurs détermine ensuite implicitement quel type d'informations ils seront en mesure de partager (Propp, 1999 *in* Sun & Scott, 2005). En ce sens, la confiance est déterminante de la réussite du transfert. D'ailleurs, un corpus de recherches montre que quand les relations s'inscrivent dans un contexte fortement empreint de confiance, les individus s'engagent plus volontiers dans des échanges sociaux en général, et dans des interactions coopératives en particulier (Orbell et al., 1988 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994 ; Tyler & Kramer, 1996 *in* Nahapiet et Ghoshal, 1998). La réussite du TCI est ainsi en partie prédéterminée par les relations qu'entretiennent les parties prenantes. Cette relation se conçoit au regard de la force du lien qui les unit. Elle est intimement liée à la confiance qu'ils s'accordent et à l'ancienneté et l'historique de leur relation.

Le rôle joué par les liens forts sur la performance du TCI n'est cependant pas admis par tous les auteurs. Ainsi, Granovetter (1973) argumente en faveur de la force des liens faibles. Les liens forts conduisent, selon lui, à la redondance de la connaissance entre les parties prenantes. Ces dernières, habituées à communiquer, disposent généralement de connaissances très similaires. Ainsi, la performance occasionnée par le TCI serait moindre quand il s'effectuerait entre des participants entretenant des liens forts.

Une voie médiane est proposée au regard du type de connaissance transférée (Hansen, 1999). Cet auteur stipule que plus la connaissance à transférer est tacite, plus le lien doit être fort et inversement, pour une connaissance explicite, le transfert peut très bien s'opérer entre des parties lointaines (Hansen, 1999).

Au delà de la force du lien, les échanges entre les parties sont également structurés par leur fréquence. La communication régulière entre l'US et l'UR affecte positivement la probabilité d'occurrence du transfert et sa rapidité (Darr, Argote et Epple, 1995). Avec le temps, les acteurs s'habituent, se comprennent mieux et, progressivement, s'améliorent dans l'efficacité et la rapidité avec laquelle ils s'approprient la connaissance des autres (Ellis, 1965).

2.3.3. Le contexte du transfert de connaissance

Au sein de l'organisation, le contexte et les liens entretenus entre les parties prenantes sont particuliers. Ils sont empreints d'un contexte partagé et d'une culture générale commune.

L'évolution des parties prenantes au sein du même environnement de travail produit une similarité contextuelle qui facilite la compréhension mutuelle et accélère la rapidité d'exécution du processus de transfert (Albino et al, 1998, 2004 ; Darr et Kurtzberg, 2000). Liés et affectés par le même contexte, les acteurs (individu ou groupe) auront plus de chance d'avoir des systèmes cognitifs proches (Albino et al, 2004) et donc de mieux se comprendre durant la phase de communication. Ainsi, les échanges tendraient vers plus d'efficacité entre les salariés d'une même organisation grâce au partage d'un certain nombre de valeurs et normes communes et l'évolution au sein d'un même contexte général.

De plus, entre les membres de l'organisation, une confiance, issue de l'identité organisationnelle commune et du sentiment de partager les mêmes valeurs peut faciliter le TCI en favorisant la coopération et la volonté des individus de s'engager dans un effort collectif

(Kramer, 1999 ; Messick et al. 1983 *in* Mc Evily, Perrone et Zaheer, 2003). La culture est ainsi mise en avant comme une des variables capable de favoriser le partage de connaissance interne (De Tienne et Jackson, 2001 ; Lam, 20005).

Souvent, le partage d'un vocabulaire propre, un vocabulaire « maison » permet aux salariés de renforcer leur identité organisationnelle par effet de différenciation. Les individus dedans sont distingués des individus dehors qui ne sont pas en mesure de comprendre ce vocabulaire. A l'inverse, en l'absence du partage d'un certain nombre de caractéristiques communes (vocabulaire, secteur, valeurs, ...), l'ambiguïté causale⁵⁷ est significative à toutes les étapes du transfert (Szulanski, 2000). Un intérêt particulier doit donc être porté au contexte dans lequel s'installe la connaissance. Au sein de ce contexte global, la culture d'entreprise comporte des enjeux en matière de TCI en ce sens où elle est source d'unité entre les parties prenantes. Elle s'affirme en effet comme un mécanisme de création d'homogénéité à partir de la diversité (Chester et Barnard, 1938 *in* Brown et Duguid, 2001). En facilitant à la fois la compréhension mutuelle et l'identification commune autour d'un même contexte général, le transfert de connaissance apparaît comme un processus relativement aisé à mettre en place au sein de l'organisation.

Néanmoins, parmi ces valeurs diffusées par la culture de l'organisation, on s'aperçoit que la valeur du partage de la connaissance demeure peu fréquente (Castro et al., 2003 ; Grimand, 2006). La connaissance (et même la simple information) faiblement partagée reste dans les esprits des salariés fortement empreinte de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 ; Castro et al., 2003 ; Grimand, 2006). En ce sens, la continuité de l'association de la détention d'une connaissance à une forme de pouvoir conduit à une faible motivation à transmettre de l'US.

Par ailleurs, au sein d'une même organisation, différents types de cultures cohabitent : une culture organisationnelle globale et des sous-cultures organisationnelles (Schein, 1996). Au sein des sous-cultures organisationnelles, l'accès et la valeur de la connaissance partagée et créée sont garantis alors que des barrières s'érigent quand il s'agit d'élargir la communication à un niveau plus global.

Ces sous-cultures s'installent dans des communautés. Au sein de celles-ci, Brown et Duguid (2001) notent une identité commune et des intérêts similaires. Cette similarité et ce sens

⁵⁷ L'ambiguïté causale renvoie à l'incertitude de liens entre les effets et leurs conséquences attendues.

commun d'utilité facilitent le transfert de connaissance qui, au sein des communautés s'apparente à une activité quotidienne. En revanche, entre des parties prenantes au transfert inscrites dans des communautés différentes, la connaissance peine à se transmettre car les acteurs ont des hypothèses, des perspectives et des interprétations du monde différentes qui ne leur permettent pas de se comprendre.

L'organisation, en divisant le travail, crée différentes communautés de pratiques, et donc simultanément des identités distinctes qui deviennent autant de freins à la communication globale et, en conséquence, au TCI. Les auteurs soulignent que la confiance ou la motivation individuelle a peu de chance d'aboutir, à elle seule, à la coordination informelle nécessaire au TCI et engendrant la performance de l'organisation (Brown et Duguid, 2001).

Au travers de ces travaux, différentes perspectives et point centraux du TCI surgissent notamment au regard des caractéristiques respectives des parties prenantes au transfert. Le tableau suivant les récapitule⁵⁸.

Tableau II- 2. Le transfert de connaissance suivant ses parties prenantes

Parties prenantes au transfert (US/UR)	Un individu du côté de l'UR et un individu du côté de l'US : transfert (1-1)	Un individu/groupe qui acquiert la connaissance d'un groupe/ individu : transfert (1-n) et (n-1)	Un groupe d'individu de part et d'autre : transfert (n-n)
Point central	Schémas mentaux	Identification commune, ressemblances des parties prenantes, liens entre les parties, confiance et coordination	
Le transfert comme...	La modification des schémas mentaux suite au filtrage du processus cognitif	L'intégration d'une connaissance empreinte de normes et valeurs communément partagées	Un mode de coordination entre des sous-groupes culturels
Principales difficultés	Création d'un langage commun, résistance à l'acceptation, choix du canal approprié	Identification de soi au groupe et reconnaissance mutuelle	Barrières épistémiques et contextuelles
Principal ancrage théorique	Approche économico-évolutionniste	Approche management stratégique	Approche socio-anthropologique

La première colonne renvoie à une vision proche de celle développée en matière de connaissance organisationnelle par les économico-évolutionnistes, elle renvoie au niveau individuel à des niveaux d'acceptation singulier de la connaissance compte tenu des connaissances déjà acquises et des conséquences perçues du transfert. Ainsi, on retrouve les routines, les patterns de communication et la dépendance de sentier qui façonnent les apprentissages à mettre en œuvre.

⁵⁸ Ce tableau se focalise sur le TCI et ne met pas en avant les caractéristiques liées au TC inter-organisationnel

Les deux dernières colonnes sont davantage appréhendées par les deux autres perspectives. Dans la perspective management stratégique, c'est au manager de repérer les connaissances et c'est donc à lui d'organiser le TCI en détectant les connaissances et en suscitant l'adhésion à celle-ci. Dans la perspective socio-anthropologique, le transfert n'est pas nécessairement conscient ni recherché, il peut surgir durant les pratiques quotidiennes au cours des interactions entre les acteurs d'une même communauté. Ces auteurs mettent en avant l'identification aux mêmes sous-groupes organisationnels comme un processus simultané et un mécanisme d'influence du TCI.

Ces deux courants s'opposent par ailleurs sur la connaissance et l'intérêt porté au résultat du transfert. Alors que dans l'approche management stratégique, il est admis et important pour la performance organisationnelle que la connaissance puisse être répliquée c'est-à-dire copiée dans un nouveau contexte à l'identique, la seconde rejette une telle possibilité. D'ailleurs, la question du résultat de la modification et de l'intégration reste peu abordée puisqu'il s'agit d'une action quotidienne, l'adaptation est naturelle. L'attention est davantage portée sur le processus qui conduisent au résultat, qu'au résultat lui-même qui reste peu discuté.

Pour conclure cette partie, nous récapitulons les éléments de compréhension de la réussite du TCI que nous retenons. Nous optons pour un cadre englobant intégrant différentes perspectives *a priori* car celles-ci s'attachent généralement à différents objets d'analyse : la connaissance transférée ou le mode d'interaction qui renvoie selon nous à des notions complémentaires pour comprendre et expliquer le TCI. L'approche socio-anthropologique aborde surtout les modes d'interactions entre les acteurs quand l'approche management stratégique s'appuie surtout sur un repérage managérial et une adéquation entre les modes de communication et la connaissance transférée. L'approche économique-évolutionniste, quant à elle prête surtout un œil attentif au contexte à deux moments précis : lors de l'initiative (histoire de l'UR, routines en usage , ...) et une fois le transfert réussi pour rendre compte des modifications contextuelles induites par l'intégration de la nouvelle connaissance.

Dans cette recherche, la réussite du TCI sera concrétisée par l'apprentissage de l'UR. La transformation de la connaissance originelle de l'US prendra deux formes caractéristiques :

- 1 **Une adaptation simple.** La connaissance de l'US sert de base à la connaissance finalement produite qui aura subi des modifications légères (niveau d'acceptation élevé) pour l'adapter au nouveau contexte de vie ;

2 **Une adaptation profonde.** La connaissance de l'US sert de base à la connaissance finalement produite mais l'UR s'en sera profondément écartée et aura apporté des modifications profondes (niveau d'acceptation faible) de sorte à l'adapter à son nouveau contexte de vie.

Nous distinguerons également la connaissance finalement créée en fonction de ses conséquences sur le contexte de l'UR : apprentissage en simple ou en double boucle et suivant les protagonistes qui y œuvrent :

- (1-1) : un individu US et un individu UR avec un cas particulier (A-A) où c'est le même individu (A) qui se déplace avec sa connaissance ;

- (1-n) ou (n-1), le transfert met en jeu un individu et un groupe d'individus ;

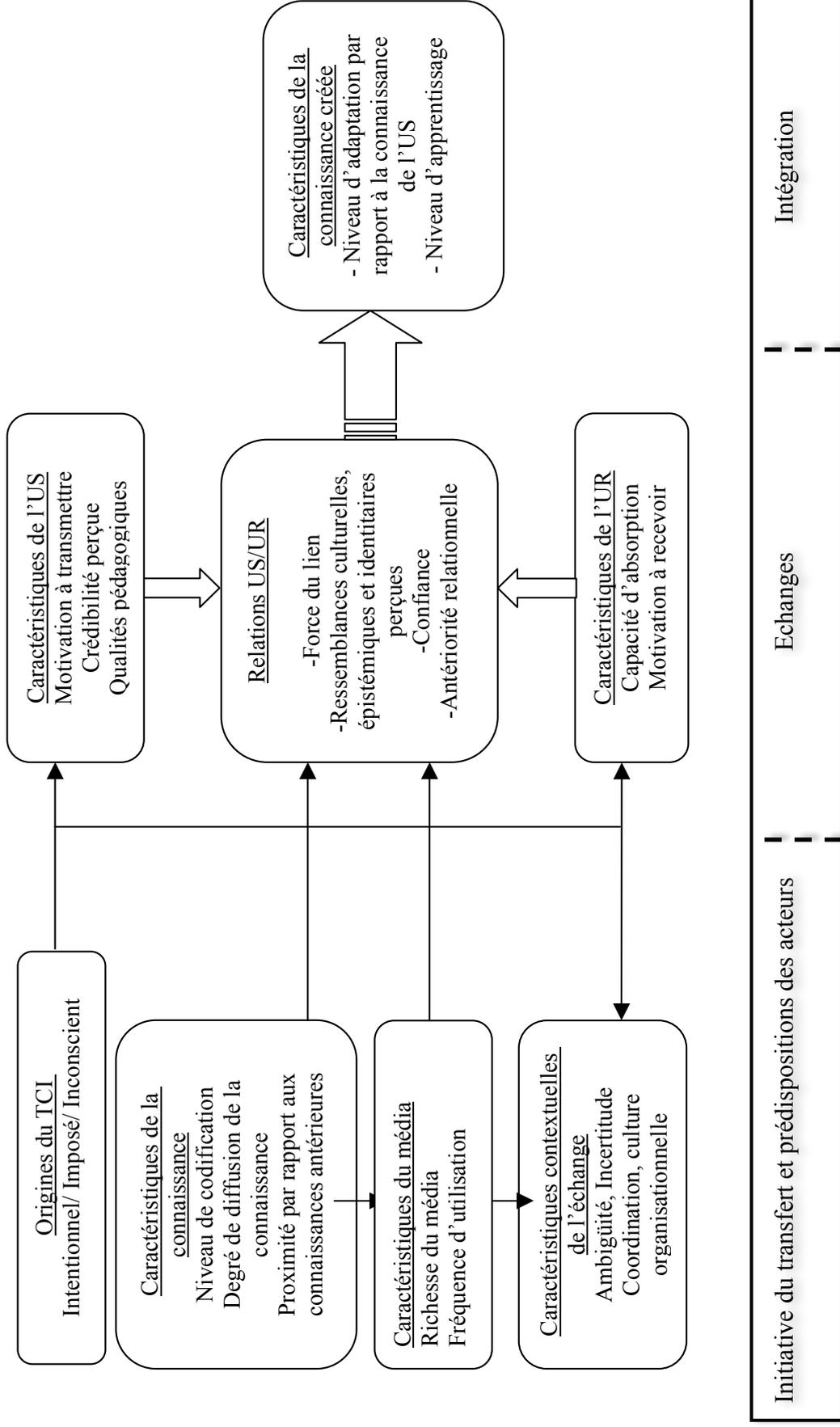
- (n-n) le TCI prend forme entre deux groupes d'individus.

Les étapes les plus récurrentes du TCI seront retenues à savoir :

- 1) Initiative du transfert de connaissance : origine de sa mise en place, repérage de la connaissance et prédispositions individuelles au transfert ;
- 2) Interaction entre les parties prenantes (étape 1 dans le cadre d'un processus non intentionnel) ;
- 3) Intégration de la connaissance : niveau d'acceptation et conséquences de l'apprentissage observé suite à la mise en œuvre de la connaissance autonome par l'UR.

La figure II-5 représente ces différents éléments retenus au regard de leur implication au cours du transfert en reprenant les trois étapes précédemment retenues.

Figure II. 5 – Les éléments clés du transfert de connaissance intra-organisationnel



Les enjeux et difficultés du TCI présentés, il convient désormais de rapprocher cette littérature de celle présentée dans le chapitre 1 afin d'élaborer une problématique et un cadre conceptuel cohérent.

3. ENJEUX ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE

L'élaboration de la problématique prend du temps et évolue régulièrement au cours de la recherche. Nous tenterons de restituer ici une synthèse du cheminement qui a conduit à la problématique générale (3.1.) avant de présenter les questionnements qui en résultent (3.2.).

3.1. Elaboration de la problématique

Wacheux (1996) préconise de communiquer deux problématiques : celle qui a guidé nos pas aux débuts de la recherche puis, celle qui reflète l'aboutissement du travail de recherche. Dans cet objectif, nous rappelons ici la question de départ de cette recherche et ses fondements.

A l'origine, la problématique de ce travail était principalement inspirée de la lecture de l'article d'Argote et Ingram (2000) proposant deux voies de transfert de connaissance à partir d'un triptyque de réservoirs de la connaissance organisationnelle⁵⁹ : (1) le transfert par la modification du réservoir – par la formation des acteurs par exemple et (2) le transfert par le déplacement du réservoir. En ce sens, le déplacement d'un membre, désigné sous le terme de mobilité en gestion des ressources humaines, permettrait de transférer sa connaissance. Ce raisonnement, de prime abord évident, conduit néanmoins à s'interroger sur la capacité de l'acteur à apporter, à lui seul, l'ensemble de ses connaissances sur son nouveau poste.

Cependant, malgré nos questionnements et doutes relatifs à cette proposition, l'approfondissement de la revue de littérature nous a conduit à constater que d'autres auteurs prêtaient à la mobilité interne des vertus en matière de transfert de connaissance : un moyen de transférer les meilleures pratiques (Gaha et Mansour, 2004), ou encore la connaissance tacite et complexe (Almeida et Grant, 1998). Cependant, rapidement, nous avons modéré cette généralisation compte tenu de la spécificité des cas étudiés par ces travaux. Ces derniers s'intéressent d'une part à des pratiques de mobilité spécifiques loin d'être répandues dans les

⁵⁹Pour rappel, ce dernier suit la décomposition initialement proposée par Argote et Mc Grath (1993) et distingue les membres (composant humain), les outils (composant technologique) et les tâches (reflet des buts et intentions de l'organisation).

organisations : celles du salarié joker (Gaha et Mansour, 2004)⁶⁰ ou de l'expert expatrié (Almeida et Grant, 1998) et se focalisent d'autre part sur l'étude de la population des cadres ingénieurs vivant des mouvements strictement horizontaux sans changement de métier (Galbraith, 1990, Almeida et Kogut, 1999⁶¹).

A notre connaissance, aucune recherche n'a tenté d'étudier ce phénomène sur une population plus large et des mouvements de mobilités plus diversifiés. Notre ambition initiale consistait donc à tenter de palier ce manque en généralisant les questionnements sur le transfert de connaissance à des processus plus classiques et généraux de mobilité. Ainsi, au départ notre problématique était formulée de la manière suivante : *comment et sous quelles conditions l'acteur mobile parvient-il à transférer ses connaissances ?*

Très rapidement, une contradiction majeure est apparue sur le terrain puisque bien souvent, avant d'être à l'origine de l'apport de connaissance, les acteurs ont souligné combien ils étaient eux-mêmes soumis à un impératif d'apprentissage. Les premières données recueillies ont finalement conduit à une révision de nos premières intuitions (Koenig, 2000 in Giordano, 2003). Notre question de départ occultait manifestement un pan problématique pour les acteurs durant cette étape de leur carrière professionnelle : la nécessité pour l'acteur mobile d'être récepteur de connaissance et non simplement émetteur de connaissance.

Ce premier constat peut s'expliquer par le contraste des cas retenus (Dougherty, 2002) puisque cette étude, contrairement aux travaux précédents, développe la perspective au delà des acteurs dits experts et s'attache à différentes catégories d'acteurs au regard :

- du type de statut (opérateurs, techniciens, cadres),
- des caractéristiques du mouvement (géographique, promotionnelle, etc.),
- des caractéristiques individuelles (ancienneté, genre, situation familiale, ...).

Cependant, la récurrence de cet impératif d'apprentissage individuel, et ce quelque soit le statut de l'acteur concerné, a orienté notre démarche vers une modification de la problématique initiale. Ce besoin a d'ailleurs été confirmé par les approfondissements de nos lectures sur les transitions de rôle et la socialisation organisationnelle. Il en résulte une

⁶⁰ La méthode du salarié joker consiste à transférer tous les mois un salarié d'une équipe de travail à une autre que ce soit à l'initiative du salarié ou de son employeur. Les équipes de travail ainsi formées sont donc en perpétuel mouvement et constituent un cas d'étude particulier.

⁶¹ Ces derniers s'attachent à la circulation de la connaissance découlant des mobilités inter-entreprises au sein d'un même espace géographique.

problématique plus intégrative et dont les questionnements sous-jacents sont à même de rendre compte de ce phénomène de tension de rôles (entre US et UR) auquel est assujéti l'acteur mobile au regard du TCI. Ainsi, elle réunit ces deux aspects à observer : l'acteur mobile apporteur de connaissance dans son environnement et l'acteur mobile récepteur de connaissance de son environnement. Au travers de la diversité des cas étudiés, nous tenterons donc de comprendre **comment et quand la mobilité interne participe-t-elle au transfert de connaissances dans l'organisation ?**

Concernant le 'comment', nous étudierons plus précisément le rôle joué par l'acteur mobile durant le transfert de connaissance. Concernant, le 'quand', nous nous appuyerons sur une démarche longitudinale pour mieux comprendre comment ces deux rôles s'articulent durant les premiers mois sur le poste. Parallèlement, nous tenterons de faire parler les cas au regard des différentes étapes du transfert mises à jour par la littérature. Cette problématique se développe autour de différents questionnements.

3.2. Questionnements de recherche

Assez unanimement, les auteurs s'accordent sur la définition du transfert de connaissance en tant que « *processus par lequel une unité (individu, groupe d'individus, service, organisation) est affectée par l'expérience d'une autre* »⁶² (Argote et Ingram, 2000, p.151). A partir du moment où l'importance du contexte est reconnue, la modification de la connaissance est inhérente au transfert, et tout transfert se traduit par une transformation de la connaissance (Gherardi et Nicolini, 2000). En cela, la connaissance est nécessairement recréée dans son environnement et prend une forme différente pour atteindre le même but. La dernière phase du transfert de connaissance apparaît ainsi comme une étape d'apprentissage individuel et/ou collectif. La connaissance ainsi créée est empreinte du contexte au sein duquel elle a émergé et reste le fruit d'interactions contextualisées. Elle aide à la prise de décision et/ou oriente la mise en œuvre dans les pratiques qui la matérialisent. Pouvant être enfermée dans un outil, elle réside et évolue dans une pratique qui guide l'utilisation de l'outil. Un transfert aboutit donc lorsque **l'UR parvient à mobiliser la connaissance de façon autonome dans son environnement de travail et qu'il existe une influence claire de l'unité source sur cette nouvelle connaissance mise en action**. Le TCI est alors considéré comme réussi.

⁶² Traduit par nous. « Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g., group, département, or division) is affected by the expérience of another. »

Cette approche de la connaissance organisationnelle ne nie pas le caractère ancré ni la supériorité de la connaissance organisationnelle à la somme des connaissances individuelles. Au contraire, l'analyse des transitions professionnelles devrait permettre d'étudier comment ce concept dynamique et collectif, qui vit et se construit collectivement, évolue au gré des mouvements individuels.

L'unité d'analyse retenue ici est l'individu dont les représentations du monde et les pratiques sont observées en tant qu'indicateurs de l'occurrence du transfert. Le mode opératoire utilisé par l'UR peut ainsi quelque peu différer de celui de l'US mais présente de grandes tendances (similarité d'objectifs, vision commune) et trouve son origine dans une connaissance dont l'affiliation à l'US est reconnue. L'intérêt se porte sur les représentations des acteurs de leur environnement et les pratiques comme des manifestations de l'intégration de la connaissance.

Processus social par excellence, le transfert de connaissance met en jeu des protagonistes de part et d'autre dont l'appréciation réciproque et les modes d'interaction sont primordiaux. L'impact des mouvements internes sur le transfert de connaissance au sein de l'organisation sera détaillé à travers trois familles de questionnements de recherche. Les deux premières cherchent à répondre au « comment ? » par la compréhension du transfert de connaissance à partir des deux points de vue occupés par l'acteur mobile UR (famille 1) et US (famille 2). La dernière famille de questionnements s'attache à la question du « quand ? » et à la temporalité de ces rôles tenus par l'acteur mobile. Les encadrés suivants exposent chacune de ces familles et les chapitres au cours desquels ces questionnements seront approfondis :

Dans l'optique où l'acteur mobile est unité réceptrice de connaissance (Chapitres 4 et 5)

Question 1. Comment les caractéristiques de l'acteur mobile influencent-elles sa capacité à apprendre son nouveau poste ?

La grille de lecture du transfert de connaissance permet d'envisager quelques éléments individuels de l'acteur mobile (ici UR) qui influencent la réussite du transfert de connaissance.

Question 2. Comment le contexte général influence-t-il la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Cette question résulte de la nécessité de prendre en considération le contexte dans lequel la connaissance est acquise. Le contexte sera ici à la fois appréhendé dans sa dimension organisationnelle globale et locale (liées aux spécificités du site et du service d'accueil).

Question 3. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-elles la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Cette question renvoie à la nécessité de prendre en considération la dimension collective et interactionnelle du transfert et les aspects relationnels et identitaires qui en émergent.

Dans l'optique où l'acteur mobile participe au transfert de connaissance vers son environnement de travail (Chapitres 4 et 6)

Question 4. Comment les caractéristiques de l'acteur mobile influencent-elles sa capacité à participer au transfert de connaissance?

Question 5. Comment le contexte influence-t-il la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Question 6. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-t-elles la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Concernant la temporalité des rôles tenus par l'acteur (Chapitres 4 et 6):

Question 7. Quand l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

Question 8. Comment l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

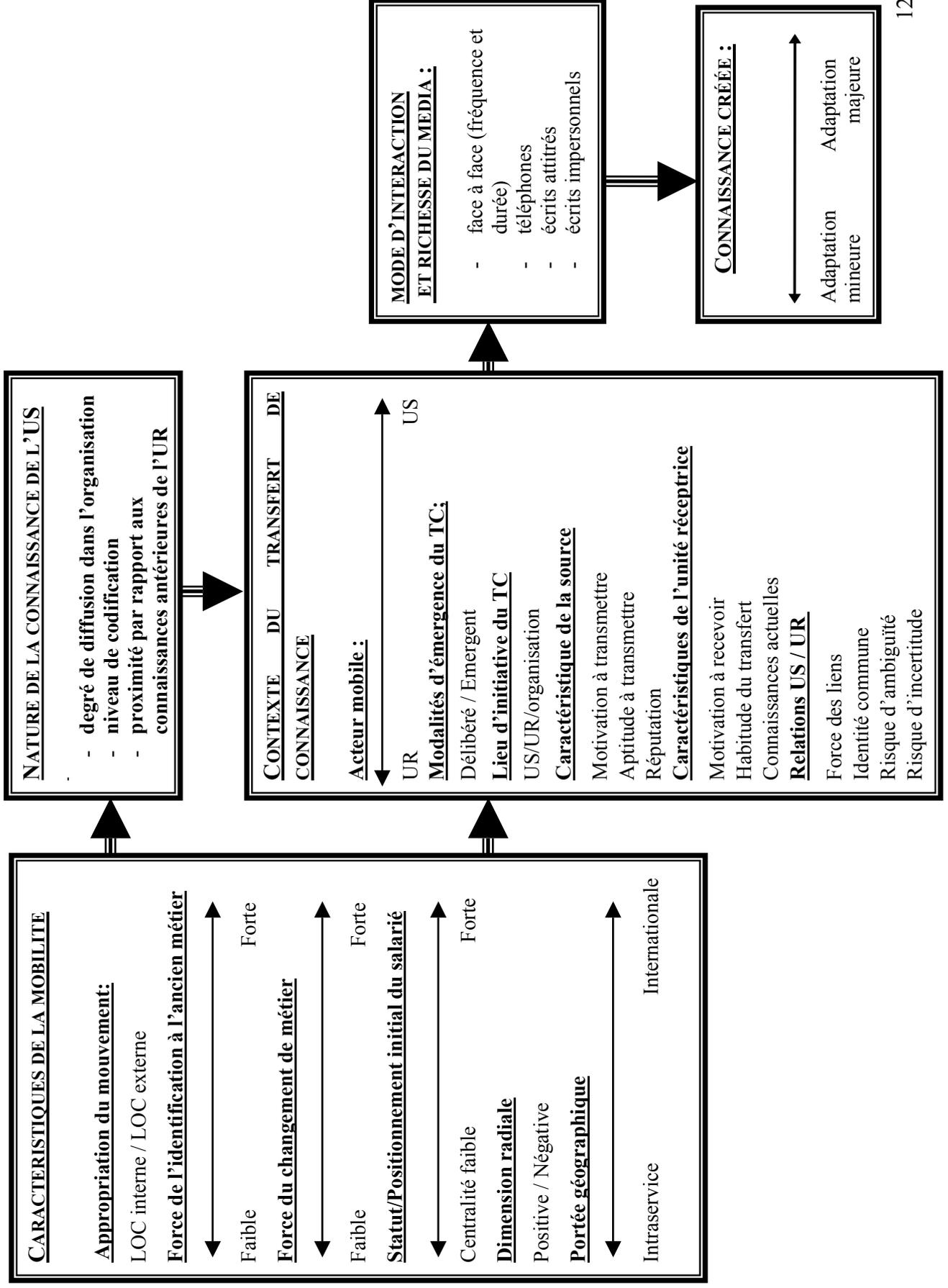
Ces questionnements guident les multiples objectifs de cette recherche :

- comprendre les éléments qui influencent la capacité d'apprentissage du mobile sur son nouveau poste à partir des éléments individuels, contextuels et relationnels ;
- comprendre les éléments (individuels, contextuels et relationnels) qui influencent la capacité d'apport de connaissance du mobile sur son nouveau poste.

Ces différents éléments sont présentés dans le cadre conceptuel de la recherche (figure II-6) et servent l'objectif principal d'**apporter une meilleure compréhension du transfert de connaissance intra-organisationnel.**

Cet objectif comporte des enjeux managériaux importants. Il offre la possibilité de considérer les mouvements suivant les éléments individuels, contextuels et relationnels comme des moyens de gérer la connaissance organisationnelle et d'organiser sa diffusion dans l'entreprise. Il ouvre ainsi la voie à des questionnements relatifs à de nouvelles méthodes pour organiser la gestion de la connaissance dans l'organisation. Ces différents questionnements exposés, les modes d'investigations empiriques choisis afin d'y répondre seront détaillés dans le chapitre qui suit.

Figure II-6. Cadre conceptuel du transfert de connaissance par la mobilité interne



Synthèse du chapitre 2

Ce chapitre présente les différentes approches de la connaissance dans l'organisation au travers trois grands champs théoriques : l'approche management stratégique, l'approche économique-évolutionniste et l'approche socio-anthropologique. La connaissance dans l'organisation est ensuite appréhendée au regard de trois niveaux d'analyse (individuel, collectif et organisationnel) qui permettent de décrire la connaissance organisationnelle comme ancrée dans des lieux de vie humanisés (individuel ou collectif) et d'autres réservoirs qui stockent des informations que seule l'activité humaine parvient à mettre en action.

La connaissance est considérée comme **une action ancrée (=une pratique) dans contexte (historique et collectif) subjectivement interprété qui la façonne**. Il s'ensuit une compréhension du transfert de connaissance intra-organisationnel comme un processus social situé au cours duquel le transport de la connaissance entre les acteurs se traduit par une transformation de la connaissance et s'achève par un apprentissage du récepteur. Les différentes étapes retenues sont au nombre de deux ou trois suivant l'origine du transfert :

- Initiative du transfert : Si le transfert est intentionnel la première étape décrira la prise de décision du transfert et les prédispositions de chacune des parties prenantes. L'origine du transfert peut cependant prendre différentes formes : intentionnel (délibéré ou imposé) ou inconscient.

- Echange entre les parties prenantes (étape 1 dans le cadre d'un processus non intentionnel)

- Intégration de la connaissance (niveau d'acceptation et conséquences de l'apprentissage)

A partir de cette description du processus, la problématique de recherche est exposée. Elle s'attache à **comprendre comment et quand la mobilité interne participe-t-elle au transfert de connaissances dans l'organisation?** Le cadre conceptuel proposé pour y répondre croise les travaux relatifs au transfert de connaissance et à la mobilité interne en tant que processus de socialisation organisationnelle.

Chapitre 3

Choix méthodologiques et présentation du terrain de recherche

1^{ère} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne Les enjeux du rapprochement : de la littérature au design méthodologique

Chapitre 1 : La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle

Chapitre 2 : La connaissance et son transfert dans l'organisation

Chapitre 3 : Choix méthodologiques et présentation du terrain de recherche

2^{ème} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Chapitre 4 : La période prétransitionnelle : transférer pour mieux quitter ?

Chapitre 5 : L'acteur mobile acquéreur de connaissance

Chapitre 6 : L'acteur mobile créateur de connaissance

Plan du chapitre 3

1. Construction du design

- 1.1. Positionnement épistémologique*
- 1.2. Un design qualitatif à construire*
- 1.3. Une étude de cas au sein d'un site unique*

2. De l'accès au terrain à la description du site étudié

- 2.1. Accès au terrain*
- 2.2. Présentation du site étudié*

3. Du recueil des données à la validité finale du construit

- 3.1. Recueil des données*
- 3.2. Méthode d'analyse des données*
- 3.3. Validité et fiabilité de la recherche*

Introduction

Ce chapitre énonce le positionnement épistémologique adopté et vise à rendre compte du processus d'élaboration de la recherche dans ses aspects sinueux, non linéaires. Il détaille les étapes de conception du design méthodologique de sa construction intellectuelle à sa mise en œuvre empirique. Il justifie le choix opéré d'une approche qualitative longitudinale sur un site unique tout en soulignant ses limites (partie 1). Après une courte description générale du site étudié, la politique RH et les représentations individuelles des acteurs qu'elle suscite font l'objet de plus amples approfondissements (partie 2). Les données recueillies sont ensuite détaillées et leur traitement exposé. Enfin, la validité et la fiabilité des résultats sont discutées au regard des choix opérés (partie 3).

1. CONSTRUCTION DU DESIGN

L'élaboration du design est guidée par une quête de cohérence entre la problématique de recherche et la méthodologie choisie. Après avoir présenté le positionnement épistémologique retenu, les raisons du choix d'un design qualitatif longitudinal sont détaillées.

1.1. Positionnement épistémologique

La vision du monde et de la réalité s'appréhende au regard du positionnement épistémologique retenu. Ce dernier vise à répondre à trois questions principales concernant la nature, la méthode et la valeur de la connaissance produite. Les auteurs soulignent que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche [...] L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.* » (Perret et Séville, 2003, p.13). Trois grands positionnements épistémologiques sont généralement distingués qui s'appuient sur des visions du monde et de la relation entre le chercheur et son objet singulières. Le tableau suivant repris d'Allard Poesi et Maréchal (2003) les précise.

Tableau III - 1. Approches de la réalité et objets de recherche

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche			
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur du phénomène	Développement d'un projet de connaissances
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Guide et se construit dans le processus de recherche

D'après Allard Poesi et Maréchal, 2003, p.40

Dans cette recherche, la réalité n'est pas considérée comme « *immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* » (Perret et Séville, 2003, p. 18). Au contraire, elle procède d'une « *construction sociale* » au travers des interprétations et des interactions entre les acteurs et porte l'empreinte des particularités de son contexte d'émergence (Berger et Luckman, 1966).

Notre recherche, guidée par l'empathie, adopte une posture interprétative. Elle s'attache, par l'intermédiaire du vécu des acteurs, à comprendre les actions et les significations dans leur contexte social. Ainsi, avant de donner du sens aux données recueillies, il convient d'en connaître les influences contextuelles et personnelles pour mieux saisir les situations telles que les acteurs les ont vécues, avec leur sensibilité. Il s'agit progressivement d'intégrer leur subjectivité. Cette approche phénoménologique du réel se caractérise par « *le recours systématique à la description du vécu sans y substituer un mécanisme explicatif, lequel a*

invinciblement tendance à réifier les concepts » (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 14). Dans cette perspective « *tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde* » (Giordano, 2003, p. 20).

Charreire et Huault (2005) rappellent que bien des auteurs étudiant la connaissance organisationnelle justifient leur positionnement constructiviste par l'objet même de leur recherche. Or, elles soulignent combien cet argument est discutable et qu'il n'existe pas d'objet de recherche intrinsèquement constructiviste (Charreire et Huault, 2005). Une démarche constructiviste doit s'appuyer sur une construction de l'objet avec les acteurs de terrain rencontrés. Ici, une telle posture n'était pas envisageable puisque seul un des acteurs, caution empirique et principal relais sur le terrain, a eu connaissance de nos questionnements sur le transfert de connaissance. Pour tous les autres acteurs, l'objet focal annoncé est la mobilité interne⁶³. Ainsi aucune co-construction n'est réalisée, nous n'avons pas cherché à modifier notre objet d'étude seulement à comprendre les enjeux et la complexité des situations vécues par les acteurs. En effet, comme le premier chapitre l'a mis en avant, la transition de rôle de l'individu comme le déroulement du TCI apparaissent structurés par les représentations des individus.

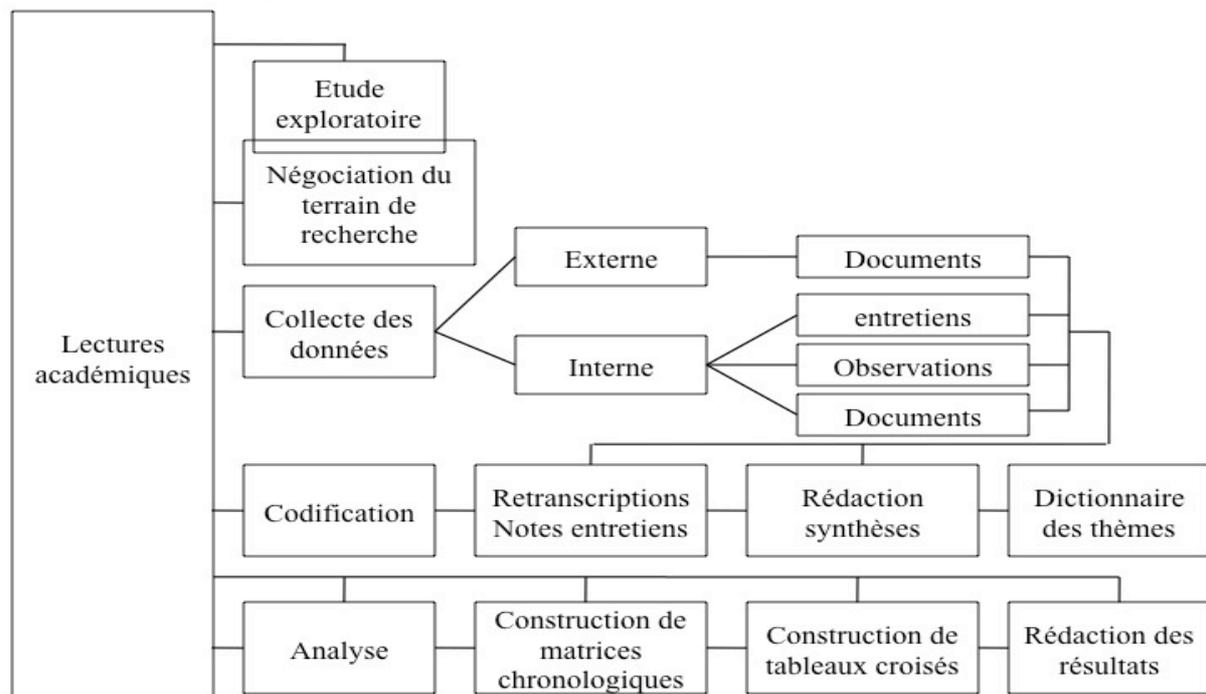
Dans le but de comprendre et de décrire le processus de transfert de connaissance intra-organisationnel au travers des mouvements internes des salariés, nous ne sommes pas arrivés « *sur un terrain dépourvu de connaissances, sans savoir quelle information retenir ni quels phénomènes observer* » (Charreire, 1995). Eisenhardt (1989), Yin (2003) ou encore Miles et Huberman (1991) conseillent effectivement de partir sur le terrain muni de quelques variables saillantes issues de la littérature. Ces dernières servent alors de guide dans l'élaboration d'une grille de lecture et facilitent le repérage des concepts pertinents par rapport à l'objet de recherche, sans qu'ils soient initialement articulés en des modèles structurés. La démarche ici adoptée est abductive :

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »(Koenig, 1993, p.7 in Charreire et Durieux, 2003).

⁶³ Ce choix opéré dans la présentation de la recherche aux acteurs sera détaillée dans la partie 3

Aussi, plus qu'une étude exhaustive des écrits sur l'objet de recherche avant l'arrivée sur le terrain, la démarche abductive permet d'expliquer un phénomène relativement à une connaissance théorique et de discuter des implications de ses résultats (Charreire, 1995) tout en conservant la flexibilité de l'approche qualitative. Elle permet ainsi à l'étude empirique de soulever de nouveaux concepts ou de nouveaux liens. Aussi, c'est là toute la complexité de ce type de démarche, puisqu'à l'issue de cette première revue de littérature, nous courons le risque d'appliquer « *sans le savoir, un argumentaire prêt à porter, une interprétation toute faite, un contexte d'accueil plus ou moins déformant pour les données d'observation.* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p.70). Il faut donc dépasser ce cadre de pensée pour donner au terrain l'opportunité de remettre en cause ces premières intuitions, de les faire évoluer et garder notre esprit ouvert. Giroux évoque ici la nécessité de se faire l'avocat du diable de sa propre recherche (Giroux, 2003). En cela, le processus de production de connaissances caractérisé par des allers-retours réguliers entre le terrain de recherche et une veille permanente des écrits soutient cette réalité souvent difficile à contenir. Elle permet de prendre du recul par rapport aux données collectées, de laisser le temps à de nouvelles interprétations de surgir du terrain ou de la littérature. Cette mise en œuvre de la recherche, nous a ainsi constamment amené à redéfinir le concept au cœur de notre démarche : le transfert de connaissance (et plus précisément le concept focal de la connaissance). La figure III-1 présente le cheminement suivi lors au cours de ce travail doctoral.

Figure III-1. Processus de construction de la recherche



Tout comme il n'existe pas d'objet spécifiquement lié à un positionnement épistémologique donné (Charreire et Huault, 20005), il n'y a pas lieu d'assimiler le positionnement interprétatif à une méthodologie qualitative. Aussi, nous allons préciser les raisons de ce choix.

1.2. Un design qualitatif à construire

Une fois l'objet de la recherche défini, les questionnements qu'il sous-tend et la sensibilité épistémologique détaillée, génériquement, deux modes de production de connaissance sont envisageables: celui d'une approche quantitative ou d'une approche qualitative. L'approche quantitative est généralement utilisée pour tester un modèle, une théorie de façon hypothético-déductive. L'approche qualitative s'attache plus à explorer des phénomènes dans toute leur complexité. Le choix du design qualitatif justifié, les méthodes de collecte des données seront précisés suivant deux axes : la méthode biographique et l'analyse longitudinale.

1.2.1. Une perspective qualitative

« *La donnée qualitative constitue une porte d'entrée privilégiée sur l'expérience humaine et sociale. [...] Elle est aussi le matériau même de la théorisation, de l'écriture, donc de la communication de l'expérience et du sens.* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p.21). Ainsi, cette approche empirique permet d'accéder finement aux représentations des acteurs et de mieux appréhender le contexte que ne saurait le faire une démarche quantitative. Or, « *il faut un contexte de lecture car rien ne signifie isolément, en dehors de tout environnement, de toute relation, de toute histoire : le sens émerge toujours d'une mise en contexte.* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p.28). Le recueil des données tente d'accéder aux informations les mieux à même de fournir des preuves du phénomène observé. Ainsi, bien que l'objectif d'exploration ne pré suppose pas la nécessité d'un design qualitatif, ce dernier est fréquemment souligné pour sa richesse (Baumard et Imert, 2003). Le chercheur peut alors suivre trois modes d'exploration : l'exploration théorique, empirique et/ou hybride (Charreire et Durieux, 2003). L'exploration théorique consiste à rechercher un lien entre deux champs théoriques jusque là non liés ou entre deux disciplines. L'exploration empirique fait table rase des connaissances antérieures sur le sujet afin de travailler sans a priori. Enfin, l'exploration hybride se nourrit d'allers-retours entre observations empiriques et lectures académiques tout au long du processus de recherche.

Dans notre travail, le dernier mode est privilégié par la confrontation permanente terrain/théorie. Parallèlement, cette démarche propose de concilier l'approche management stratégique du transfert de connaissance à l'approche ressources humaines de la mobilité interne. Le mode d'investigation offre l'opportunité d'une compréhension plus profonde et ancrée des processus étudiés.

Le transfert de connaissance est un processus complexe façonné par le contexte dans lequel il prend forme. Comme tout processus organisationnel, il peut être séquencé et découpé en étapes constitutives sur un horizon temporel. Il peut donc être décrit et expliqué à partir de données qualitatives puisqu'elles permettent d'étudier comment une variable évolue dans le temps (Grenier et Josserand, 2003).

La démarche qualitative conduit, contrairement aux recherches quantitatives qui s'appuient sur une représentativité statistique, à comprendre en profondeur le contexte des situations étudiées. Elle permet de « *décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs* » (Giroux, 2003, p. 43). Ainsi, elle nous paraît tout à fait pertinente pour accéder à la compréhension recherchée du monde social des acteurs. Cependant, une fois cette démarche générale choisie, nombre de possibilités s'offrent au chercheur quant à sa mise en œuvre.

1.2.2. La méthode biographique ⁶⁴

La MI participe à la construction de la carrière d'un individu, c'est-à-dire de « *l'histoire de la vie au travail d'un individu* » (Walsh et Osipow, 1990). Comme Bertaux, nous utiliserons les récits de vie pour retracer les mobilités des acteurs étudiés⁶⁵. Selon cet auteur, il y a récit de vie « *dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue* » (Bertaux, 1997, p.32).

⁶⁴ On distingue parfois les études de cas de la méthode biographique. Cette dernière est alors décrite comme s'attachant seulement à des données orales (Haldy-Rispal, 2002) quand d'autres considèrent qu'elle peut parfaitement être mixées avec d'autres méthodes de collecte (Rouleau, 2003).

⁶⁵ Bertaux adopte une posture plus globale puisqu'il s'attache aux mobilités sociales et à l'échelle d'une vie quand nous nous concentrons sur une seule des étapes de la carrière.

Les récits de vie sont une des modalités de la méthode biographique qui se décompose en trois grandes approches :

- les autoportraits qui s'attachent à l'ensemble de la vie de l'individu de sa naissance jusqu'au moment où le chercheur l'interroge ;
- la compréhension des trajectoires sociales, on parle alors de récits de vie. L'intérêt est porté sur les événements marquants et le chercheur s'attache à la compréhension des événements suivant le récit que l'acteur recompose. L'histoire réelle est distinguée du récit qui en est fait.
- Le récit de pratiques s'intéresse plus précisément à une partie de la vie du narrateur. « *La personne raconte sa propre 'théorie' des événements survenus, dévoile son interprétation, met en scène sa vision par rapport à l'avenir, etc.* » (Rouleau, 2003, p.140)

Dans cette recherche, deux des approches biographiques sont mixées. Le premier entretien, commun à l'ensemble des acteurs rencontrés s'attache à comprendre le parcours professionnel des acteurs (cf. Annexe 5a). Ces récits de vie servent à la fois à mener à bien une première étape de prise de connaissance de l'individu, mais aussi à acquérir une connaissance de l'expérience professionnelle antérieure de l'acteur. Le passé d'un individu ayant des répercussions sur l'appréciation et l'interprétation qu'il peut donner aux événements présents. Ces éléments antérieurs sont bien considérés comme une histoire réécrite. Mais c'est justement cette réécriture des liens opérés et l'interprétation de l'acteur des événements marquants qui l'ont conduit à la situation actuelle, et qui façonnent son appréciation des événements présents, qui nous intéresse.

La seconde approche, au cœur de notre démarche, relève les récits de pratiques durant l'événement singulier de la MI. Cette méthode permet de comprendre les situations actuelles ou d'un passé beaucoup plus proche tout en accédant aux projections de l'acteur et à ce qu'il souhaiterait devenir. Le mixage de ces deux approches nous paraît crucial pour comprendre en profondeur les particularités de chacun des acteurs et prendre en compte la temporalité du processus focal. Cette méthode biographique, en tant que modalité particulière de l'étude de cas, se prête bien à une analyse longitudinale (Barker, 1993 *in* Giordano, 2003).

1.2.3. L'analyse longitudinale

L'étude de cas longitudinale est reconnue pour sa pertinence quand la recherche souhaite appréhender des processus complexes comme l'innovation et l'apprentissage dans l'organisation (Langley, 1999). Ces études permettent de comprendre en profondeur des contextes dynamiques en accédant à des données riches et variées et de proposer à partir de leur analyse, de nouvelles constructions théoriques. Elles rendent possible la collecte des données terrain presque en temps réel. L'objet de recherche étant dynamique (la connaissance organisationnelle), il exige de chercher « *à rendre compte de la transformation, c'est-à-dire du 'comment' de l'évolution* » (Charreire, 2003, p. 7). Cette approche du terrain fournit un grand nombre d'éléments concernant le contexte et son évolution et permet de dresser un tableau fidèle des circonstances dans lesquelles les événements se produisent car elle amène le chercheur à partager une intimité avec son terrain.

Des auteurs rappellent, en adaptant la définition de Menard (1991), que les analyses longitudinales présentent « *les trois caractéristiques suivantes* :

- 1) les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes ;*
- 2) les sujets étudiés sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre ;*
- 3) l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée. »* (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003, p. 423).

La méthodologie choisie s'est attachée à suivre le parcours de mobilité interne de plusieurs individus. Ces derniers ont été interrogés plusieurs fois (de deux à cinq fois) durant leurs premiers mois sur leur nouveau poste. Les sujets étudiés ici sont comparables en tout point puisque ce sont exactement les mêmes acteurs qui ont été rencontrés à différents moments de leur parcours. Cette méthode longitudinale permet ainsi la construction progressive du projet de recherche. Elle engage en cela à assurer une plus grande validité des données recueillies en donnant accès à une représentation plus fiable des interprétations des acteurs.

Cette méthode lie fortement le chercheur aux acteurs. En outre, si des données ou des informations peuvent avoir, dans un premier temps été dissimulées, les rencontres ultérieures approfondissent la confiance entre le chercheur et les sujets interrogés. Ainsi, une seule rencontre permet difficilement de dresser un regard juste sur l'objet étudié. Des oublis, un

manque de temps ou encore des questions laissées en suspens car le chercheur n'a pas su en saisir la profondeur ni l'ambiguïté au vol, sont fréquemment regrettés à l'issue d'un premier entretien. Cette méthode comporte une vraie flexibilité qui permet d'aborder et d'approfondir tous ces points lors de l'entretien suivant. Elle offre l'opportunité de revenir sur les paradoxes exposés lors des entretiens précédents et de s'assurer, en face à face, de sa bonne interprétation des propos précédemment échangés.

Pour certains auteurs, il existe une co-construction des récits de pratiques puisque « *la relation narrataire/narrateur est une construction commune complexe dans laquelle 'faire dire' et 'dire' sont des actes qui s'enchevêtrent constamment* » (Rouleau, 2003, p.155). Cette co-construction n'a pas pour ambition de modifier les représentations des acteurs mais plutôt de les amener à restructurer leurs idées tout en s'assurant de l'empathie développée durant le premier entretien.

Le suivi périodique des acteurs renforce la relation de confiance qui s'installe durant les premiers échanges. En effet, elle offre aux acteurs la possibilité de constater la véracité des propos énoncés en début d'entretien relatifs à la confidentialité des propos échangés et amorce une relation suivie avec chacun des acteurs étudiés. Dès le second entretien, la trame d'entretien est personnalisée pour chaque acteur en fonction des éléments saillants mis à jour et des premiers questionnements nés de la confrontation aux récits d'autres acteurs (cf. Guide type en Annexe 5b). Ces rencontres régulières soulignent l'entrain et le sérieux du chercheur. L'acteur, constatant que son histoire a été retenue et a fait l'objet de nombreux questionnements est à la fois valorisé et mis de plus en plus profondément en confiance. Souvent, les acteurs nous ont remerciés de ce moment qui leur était réservé. Ainsi, dans certains cas, notre venue sur le site a participé au mieux vivre du mouvement en cours, certains étant fiers de nous annoncer les changements survenus depuis notre dernière entrevue. Une vraie relation affective, émotionnelle se construit ainsi petit à petit entre l'interviewer et l'interviewé. Il s'agit alors de trouver l'équilibre entre la complicité nécessaire à tout échange de confidences et source de fiabilité des données recueillies et, la distance évoquée par les manuels de recherche. S'il est relativement aisé de ne pas porter de jugement en ne précisant pas ses opinions sur les faits exposés, certains aspects sont plus difficiles à mettre en œuvre. Ainsi, plus ou moins d'affinités se développent avec les

différents acteurs et il convient de prendre garde à prêter autant d'attention et d'intérêt à chacune des personnes rencontrées.

Au delà de ces aspects relationnels, ces constants allers-retours laissent le temps d'examiner les différences et les similitudes entre les acteurs étudiés. Petit à petit, ces confrontations entre les cas entrecoupés de lecture académiques aboutissent chemin faisant à questionner et à problématiser de plus en plus finement la recherche. Ainsi, la problématique finale rend compte du processus non linéaire auquel est soumis le chercheur qualitatif (Allard-Poesi, 2003).

Les intérêts du design longitudinal sont multiples que ce soit au regard de la relation entre le chercheur et les sujets étudiés ou au regard de la connaissance approfondie du terrain de recherche qui en résulte mais il « *rend difficile la conduite simultanée ou successive de plusieurs terrains* » (Charreire, 2003, p. 21). C'est pourquoi nous avons fait le choix d'une étude de cas sur un site unique.

1.3. Une étude de cas au sein d'un site unique

Depuis les travaux de Yin (2003) et Miles et Huberman (1991), l'étude de cas est reconnue comme une stratégie d'accès au réel à part entière, particulièrement pertinente lorsque les questions de recherche sont du type « comment... » et « pourquoi... » (Yin, 2003). La méthode des cas vise « *l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* » (Giroux, 2003, p.45). Quatre configurations sont alors envisageables:

Tableau III-2. Les quatre configurations de l'étude de cas

	Etude d'un cas unique	Etude de plusieurs cas
Une unité d'analyse	Type 1	Type 3
Unité d'analyse multiple	Type 2	Type 4

D'après Yin, 2003

Notre étude présente une configuration de type 2, chaque personne rencontrée est ainsi considérée comme un cas⁶⁶ « enchâssé » au sein de la même organisation (Giordano, 2003). Le choix d'une étude de cas au sein d'un site unique peut faire l'objet de nombreuses critiques notamment concernant la validité externe d'une telle recherche. Pour autant, s'attacher à une entreprise particulière présente bien des avantages, au delà des aspects logistiques ou de la familiarité au terrain qui en émane. Une étude de cas concentrée sur une seule entreprise permet, en outre, de mieux maîtriser les facteurs contextuels et temporels. En effet, si plusieurs organisations constituent l'échantillon, le moment du cycle de vie de chacune d'elles peut venir biaiser l'observation en introduisant des variations liées non pas à l'objet étudié, mais à des différences de moments de cycles (Kimberly, 1976 *in* Forgues et Vandangeron-Derumez, 2003). Afin de minimiser ce biais, un site unique de l'entreprise a fait l'objet d'investigation.

Cette investigation focalisée sur un seul site s'explique par la peur de reproduire un tel biais en étudiant deux sites de l'entreprise. Lors de nos premiers entretiens de prise de connaissance avec les différents acteurs du service RH, des différences conjoncturelles saillantes entre les sites français ont été soulignées comme les origines de politiques RH distinctes. Le site étudié est alors en pleine période de croissance quand les autres sites français cherchent à réduire et à contenir leur masse salariale compte tenu de la baisse d'activité à laquelle ils doivent faire face. Ce risque cyclique n'apparaît donc pas sans conséquence entre les sites d'une même société.

Ainsi, en s'intéressant à ce seul site, nous espérons nous situer dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967) et capturer la complexité du monde social, identifier des « patterns » à partir de l'étude minutieuse de ce contexte particulier et commun à tous les acteurs suivis. Plus qu'une variété de cas au regard de différentes entreprises, ce qui aurait pu faire naître des explications rivales au regard de la politique RH suivie, nous avons donc préféré créer une variabilité maximale des cas étudiés, hors de ce biais.

⁶⁶ Pour ne pas trop alourdir nos propos, nous utiliserons l'expression cas en lieu et place de cas « enchâssé » dans la suite du document.

Giroux précise qu'un cas unique, agrémenté de cas enchâssés, peut être riche s'il présente plusieurs sources de variations (Giroux, 2003). Ces dernières s'opèrent au sein de cette étude sur la population suivie à différents niveaux :

- variation dans les thématiques du discours et dans le contexte de mobilité ;
- variation intra-organisationnelle dans les types de mobilité ;
- variation suivant le statut et autres caractéristiques individuelles.

Le nombre de cas étudiés est influencé par l'objectif de la recherche, la saturation théorique et l'horizon temporel du chercheur. Finalement, cette étude s'appuie sur 25 cas enchâssés et élargit la perspective adoptée par de nombreuses études sur la MI comme sur le TCI, en s'intéressant à l'ensemble de la population de l'entreprise. En effet, bien que les pratiques de mobilité interne révèlent des différences suivant le statut des salariés (entre les cadres et les non cadres par exemple), l'ensemble de la population est touché par les évolutions de postes. Il s'agit notamment ici de donner la parole aux « sans voix » (Rouleau, 2003), aux individus dont les mobilités sont généralement reléguées au second plan, derrière une approche segmentée et relativement élitiste de la mobilité. Aussi, l'objectif est d'élargir les résultats mis en avant par la littérature à une population plus large et à des cas moins atypiques.

L'unité d'analyse retenue est l'individu. Notre étude devrait nous amener à étudier des transferts de connaissances (US-UR) de différents types : (1-1), (1-n) et (n-1)⁶⁷. Un des challenges théoriques centraux de cette recherche est de préciser comment la connaissance organisationnelle évolue lors des transitions professionnelles. Elle souligne en cela l'existence des connaissances collectives et individuelles et s'interroge sur l'influence du changement contextuel d'un individu (géographique, de service, entraînant une nouvelle autorité, ...) sur chacune d'elles. Vingt-cinq salariés du même site, suivis lors de leur transition professionnelle vers un nouveau poste au sein de leur société, constituent le cœur de cette recherche. Chaque personne est considérée comme un cas à part entière. Par souci d'anonymat, chacune d'elles s'est, dans un premier temps, vu attribuer une des lettres de l'alphabet (de A à Z sauf J). Puis pour personnifier les cas et s'approcher au plus près de la logique du récit biographique, chaque lettre a donné lieu à la recherche d'un prénom en adéquation au sexe de la personne étudiée. Le tableau suivant présente les différents cas qui seront détaillés par la suite.

⁶⁷ (Un individu – un individu), (un individu-un groupe), (un groupe-un individu).

Tableau III-3. Population finale : de la lettre au prénom

A	Ambre	G	Geneviève	N	Noémie	T	Thierry
B	Béatrice	H	Henri	O	Olivier	U	Ursula
C	Cédric	I	Isabelle	P	Paulette	V	Viviane
D	Daniel	K	Karine	Q	Quentin	W	Wendy
E	Eric	L	Laurent	R	Romain	X	Xavière
F	Françoise	M	Michel	S	Sylvain	Y	Yves
						Z	Zoé

Consciente que la mobilité est un moment particulier de la vie de tout salarié, nous avons adopté une approche idiographique. Cette dernière s’est appuyée sur la reconstitution des situations vécues par les acteurs au travers des récits de leurs expériences en cours. Avant de préciser plus les données collectées, nous revenons ici sur la mise en œuvre des choix méthodologiques face aux impératifs et aux contraintes empiriques.

2. DE L’ACCES A LA DESCRIPTION DU TERRAIN D’ETUDE

L’accès au terrain n’est pas chose aisée. Pour cela, nous avons entrepris une étude exploratoire afin d’identifier un terrain potentiel. Quelques difficultés rencontrées lors de la phase de recherche du terrain adéquat seront livrées avant de décrire le site retenu et la population étudiée.

2.1. Accès au terrain

Différents points d’accès sont envisageables puisque notre sujet traite précisément de la coexistence du transfert de connaissance et de la mobilité interne. Chacun peut donc être considéré comme une porte d’entrée sur le terrain. Nous discuterons ici des réflexions qui ont finalement abouti à privilégier une investigation empirique à partir de la mobilité interne avant de détailler la mise en œuvre de la quête du terrain final.

2.1.1. Conception des choix méthodologiques : Deux points d’entrée sur le terrain envisageables

Choisir le transfert de connaissance comme point de départ sous-tend des démarches visant à mettre en lumière des entreprises au sein desquelles de tels processus ont lieu et sont

identifiés comme tels par l'organisation. Ce premier design s'attache ainsi à découvrir des entreprises qui valorisent le transfert de connaissance et le considèrent comme un processus source de performance. Cependant, la communication externe sur les processus de transfert de connaissance n'existe pas car elle donnerait des indications trop fortes de la stratégie poursuivie aux concurrents. Ainsi, outre le problème de la visibilité de ces entreprises, il n'existe pas, à ce jour, de consensus sur la définition de l'objet au cœur du transfert de connaissance (cf. chapitre 2). La connaissance pose généralement un problème en termes de périmètre qu'il conviendrait de préciser et d'harmoniser auprès des acteurs afin de s'assurer que les termes évoqués recourent le même sens. Cette démarche présente en outre un inconvénient majeur puisqu'elle offre la possibilité d'occurrence d'un transfert de connaissance sans mouvement de mobilité interne simultané. Elle permet néanmoins d'envisager, dans le cas où plusieurs transferts sont étudiés, une comparaison entre transferts avec et sans mobilité interne. La validité d'une telle comparaison se heurte à la nécessité d'un échantillon de transferts relativement élevés afin d'assurer la pertinence d'une telle comparaison. Elle soulève également la question de l'identification des étapes clés du transfert de connaissance et donc de la durée nécessaire à l'observation de tels processus.

Au titre des avantages, l'étude pourrait s'appuyer sur des transferts repérés et reconnus comme tels par l'organisation ce qui augmenterait la validité du construit. Quelques éléments devraient également attirer notre vigilance puisque la présentation du sujet comme liant la mobilité interne et le transfert de connaissance risque d'introduire un biais diminuant la validité de la recherche. En effet, si l'organisation a connaissance du questionnement sur l'existence potentielle d'une influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance, il est probable que cette dernière oriente ses résultats vers une quête d'un lien en réalité inexistant. La phase de négociation du terrain devra ainsi veiller à communiquer sur des enjeux différents de ceux de la phase de collecte.

Le risque lié à la non concomitance de la mobilité interne et du transfert de connaissance nous incite à rechercher un terrain par le point d'entrée de la mobilité interne et à finalement privilégier cette voie d'accès et ce, pour diverses raisons.

La mobilité interne est perçue comme un moyen de transfert de connaissance dans la littérature (notamment Argote et Ingram, 2000). Cependant, l'inverse n'est pas toujours vrai.

Aussi, transférer une connaissance n'est pas systématiquement lié à l'occurrence d'un mouvement interne. Il semblerait donc que, d'un côté, il y ait une certaine attente plus ou moins explicitée de la mobilité interne alors que de l'autre, la mobilité interne ne s'affirme pas comme LE moyen de transférer la connaissance ni comme une condition nécessaire et suffisante à tout transfert.

En choisissant la porte d'entrée 'mobilité interne', des transferts de connaissance semblent plus régulièrement observables et la démarche de recherche des entreprises pertinentes face à l'objet de recherche facilitée puisque la communication sur les méthodes de management des ressources humaines est très courante. En promouvant les méthodes de management des ressources humaines, l'organisation soutient un mode de gestion susceptible d'accroître les souhaits d'intégration des salariés externes et place les salariés internes au cœur de ses préoccupations.

Ainsi, cibler les entreprises qui valorisent la mobilité interne semble une voie d'accès empirique plus aisée et moins restrictive (le premier point de départ nous orientait davantage vers des secteurs de haute technologie). Les organisations au rayonnement multiple (local, national voire international) utilisent la mobilité interne non seulement comme un outil de RRH mais aussi comme un vecteur de communication (marketing social).

La porte d'entrée mobilité interne au terrain a donc été préférée. Une fois ce choix opéré, il reste à découvrir et à négocier l'accès au terrain de recherche. Afin de se familiariser avec différents terrains d'étude envisageables, une étude exploratoire a été réalisée.

2.1.2. L'accès au terrain à travers l'étude exploratoire

L'étude exploratoire vise à cerner les enjeux attenants à la mobilité interne. Explorer sert en effet deux grands principes que sont la recherche de l'explication et la recherche d'une compréhension. Le but de l'explorateur est donc « *de créer de nouvelles articulations entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Charreire & Durieux, 2003, p. 59). Elle contribue ainsi à l'acquisition d'une vision aussi complète que possible de l'objet. Cette phase du design s'attache donc à faire apparaître de nouvelles problématiques tout en éliminant certaines des éventualités.

Les apports attendus s'entendent ici à double titre : approfondir notre connaissance des pratiques de mobilité interne en repérant les attentes des organisations et identifier un terrain de recherche pour approfondir nos questionnements. Le premier objectif est dicté par le manque d'étude à caractère général sur la mobilité interne. En effet, en étudiant la littérature antérieure, il apparaît clairement que bien que la mobilité fasse l'objet d'un grand nombre de débats dans la littérature managériale, la littérature académique, comme les manuels de vulgarisation, préfèrent d'autres objets (gestion de la carrière, GPEC, ...) et s'étendent sur les outils et le « comment » plus que sur le « pourquoi » de la mobilité interne. Le premier objectif de ces entretiens est d'appréhender les attentes organisationnelles de la mobilité interne.

Au cours de ces entretiens exploratoires, le thème de la connaissance n'est jamais abordé de façon directe (cf. guide d'entretien exploratoire en Annexe 4). L'enjeu consiste à découvrir si les organisations perçoivent les avantages potentiels de la mobilité interne en termes de connaissance et si cela les incite à la promouvoir ou, si les conséquences en termes de connaissance relèvent de dimensions émergentes. Cette étape met à jour l'intérêt managérial de l'étude et souhaite s'assurer que le choix opéré (porte d'entrée de la mobilité interne) permettra effectivement de répondre aux questionnements de recherche. Cette volonté d'appréhender les dimensions incitatives de la mobilité interne, conduit à questionner plusieurs entreprises. Elle ouvre également la voie d'un approfondissement ultérieur auprès des entreprises contactées.

L'étude exploratoire a débuté le 16 février 2006. Elle s'est échelonnée sur plus d'un an et a permis de réaliser dix-huit entretiens au total. La durée moyenne enregistrée des entretiens est d'une heure et trente minutes. Cependant, la plupart du temps, nos échanges se sont poursuivis une fois le magnétophone éteint. Bien souvent, nous avons visité les locaux de l'entreprise afin de mieux appréhender les spécificités des différentes organisations. Le tableau III-4 retrace la chronologie des différentes interviews menées.

Tableau III-4. Présentation des organisations rencontrées à titre exploratoire

Période	Nombre d'entretiens réalisés (précisions sur l'activité de l'organisation)
Février 2006	2 entretiens (Etablissement public et Entreprise du secteur Banque Assurances)
Mai 2006	4 entretiens (Entreprise de l'industrie chimique, Entreprise de services industriels, Association, Entreprise du secteur Banque Assurances)
Juillet 2006	3 entretiens (Entreprise pharmaceutique, Entreprise du secteur Banque Assurances, Etablissement public)
Septembre 2006	2 entretiens (Sous-traitant automobile, Association)
Octobre 2006	3 entretiens (Industrie innovante - semi-conducteur, Entreprises publiques)
Novembre 2006	2 entretiens (Entreprise du secteur Banque Assurances & Industrie spécialisés dans les composants électriques)
Janvier 2007	1 entretien (Industrie spécialisée dans les outillages mécaniques)
Mars 2007	1 entretien (Industrie automobile)
TOTAL	18 entretiens semi-directifs menés

Pour décrire les différents enjeux et pratiques de la mobilité interne du point de vue de l'organisation, l'interrogé clé s'est imposé de fait : la personne ayant la charge de la mise en œuvre de la mobilité interne de son entreprise. Toutefois, cette tâche n'incombe pas toujours au même salarié et il n'existe pas de réelle visibilité externe garantissant la pertinence de la personne contactée. Ainsi, nous avons rencontré des responsables de pôle mobilité, des chargés de mobilités, des responsables ressources humaines, des directeurs des ressources humaines, des directeurs d'entreprise et même un directeur administratif et financier.

La découverte des organisations pertinentes au niveau local a été facilitée par l'existence d'un outil développé par la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Indre et Loire recensant l'ensemble des organisations du département. Disponible en ligne⁶⁸, cet outil permet d'identifier les entreprises et d'accéder à des informations précises sur le partage des responsabilités via un lien appelé « qui fait quoi ? ». Un premier tri a permis d'éliminer les organisations dont l'effectif permanent ne permet pas l'existence d'une réelle politique de mobilité interne puisque celle-ci est intimement liée à la taille de l'entreprise (Abraham, 2002). Un effectif minimum semble en effet indispensable afin qu'il existe suffisamment de cas rencontrés dans l'organisation pour que le propos de notre interlocuteur s'éloigne du récit de cas singulier, élimine tout biais lié à quelques personnalités de l'entreprise et s'attache à une démarche plus ample et générale. Nous nous focalisons donc sur les entreprises de plus de 400 salariés. A l'issue de ce premier filtrage, restent 75 entreprises.

⁶⁸ <http://www.touraine.cci.fr/index.php4>

Sur la base de ce tri, une base de données a été construite sous Excel, reprenant pour chaque entreprise, son nom, son activité (un lien avec le site internet s'il existe), ses coordonnées, son effectif et différentes autres dimensions permettant de suivre l'état d'avancement des contacts menés auprès des organisations. Pour chaque organisation, nous avons essayé de désigner précisément la personne à contacter (nom, mail, adresse, numéro de téléphone). Ce repérage s'est d'abord appuyé sur le lien « qui fait quoi ? » du site de la CCI. Malheureusement, cette rubrique s'est révélée souvent peu fiable compte tenu de l'absence de mises à jour régulières des données en ligne ou d'erreurs diverses (numéro de téléphone n'existant pas, etc). Quand cette première recherche se révélait infructueuse, un parcours des sites internet visait à combler ce manque. Dans la plupart des cas, il nous a été impossible de connaître le nom de l'interlocuteur à contacter. Or, cette information s'avère stratégique pour espérer rencontrer la personne. Nous avons donc approfondi nos démarches à l'aide du dictionnaire KOMPASS. Là encore, le manque d'informations ou leur obsolescence a souvent conduit dans une impasse.

Au final, seules trente-quatre organisations ont pu être renseignées précisément sur le champ de la personne à contacter : nom et/ou adresse et coordonnées téléphoniques (souvent indirectes) et ce, en élargissant l'attribution de la gestion du personnel jusqu'au directeur administratif et financier. Parmi ces trente-quatre entreprises figuraient l'université et l'IUT de Tours, pour lesquels nous avons considéré que le mode de mobilité interne était relativement particulier, nous incitant à les proscrire de l'étude.

Nous avons jugé bon de ne pas contacter toutes les entreprises en même temps afin de pouvoir gérer les entretiens de façon raisonnée et raisonnable. Nous avons donc commencé par envoyer notre projet par courrier à une première vague de dix d'entreprises (lettre fournie en Annexe 3). Les entreprises préférées alors sont celles dont le directeur des ressources humaines avait pu être clairement identifié. Cette lettre présente le projet de recherche et propose une rencontre et une discussion autour de la mobilité interne aux personnes préalablement identifiées. Une semaine après l'envoi, nous avons relancé par téléphone les organisations ainsi démarchées. Sur les dix entreprises, nous avons été mise en contact avec une seule des personnes repérées, ce qui rend compte de l'optimisme de notre envoi parcimonieux.

Devant le faible taux de réponses, la lenteur de cette démarche et la faible attention portée à la version papier envoyée, nous avons décidé de ne plus recourir à la version papier et de contacter directement par téléphone les organisations repérées. Dans la plupart des cas, il nous a été impossible de parler directement à la personne identifiée. Dans certains cas, un courrier nous a été demandé auquel aucune réponse n'était donnée même après relances. Cette première approche du terrain s'est donc révélée difficile du fait du manque de temps des interlocuteurs avec lesquels nous désirions nous entretenir. Ces derniers se sont souvent dits intéressés par la démarche mais la contrainte temporelle les incitait à préférer une participation plus indirecte sous forme de questionnaire. Ce type de démarche ne coïncidant pas avec notre volonté de faire sens, nous n'avons pas donné de suite à cette requête. De nombreux contacts n'ont donc pas abouti.

Voyant que cette démarche ne permettrait pas d'aboutir à l'identification de terrains potentiels (faibles retours positifs), quelques membres du corps professoral de l'IAE de Tours nous ont proposé de mobiliser leur carnet d'adresses⁶⁹. Suite à ces premiers contacts «privilegiés», les deux premiers entretiens ont eu lieu. Notre guide prévoyait, à la fin de la rencontre et une fois la relation de confiance installée, de demander aux personnes rencontrées de nous orienter vers des homologues connus exerçant dans d'autres entreprises et susceptibles d'être intéressés par notre recherche. Malheureusement, l'une des personnes rencontrées n'avait jamais été en contact avec d'autres organisations et avait fait toute sa carrière dans l'organisation visitée quand pour l'autre, faute de temps, cette question n'a pu être abordée... Constatant la plus grande efficacité de la cooptation, nous avons sollicité notre famille et nos amis et relancé les contacts recensés dans la base de données afin de poursuivre nos investigations.

La recommandation par les pairs, si elle fournit un accès privilégié aux répondants, souffre cependant de la même carence de disponibilité des interviewés. Ainsi, de nombreux répondants identifiés par ce biais n'ont, malgré des tentatives de prise de contact répétées, jamais été rencontrés. Les nombreux messages répondeurs tout comme les relances mails n'ont pas beaucoup de poids pour des individus déjà surchargés d'informations. L'une des personnes finalement interviewée raconte qu'en recevant près de trois cents mails par jour,

⁶⁹ Nous tenons à renouveler nos remerciements les plus sincères à Franck Brillet et Jocelyne Abraham.

elle ne saurait tous les lire, faute de quoi, elle devrait y consacrer sa journée. Petit à petit, nos relances se sont donc uniquement spécifiées sous la forme téléphonique.

La démarche de prise de contact avec les interrogés clés est rendue délicate par le temps minimal qu'ils allouent à ce type d'initiative. Néanmoins, une fois rencontrées, les personnes se sont unanimement dites intéressées par les travaux à venir et ont parfois souligné avoir apprécié ce moment qui « *leur a sorti la tête du guidon* », les incitant à ne pas penser de façon pragmatique et à réfléchir sur des thèmes sur lesquels, ils n'ont habituellement pas le temps de se consacrer en prenant autant de hauteur.

L'effet boule de neige attendu suite au contact des personnes recommandées se traduit par un semi-échec puisque, la plupart du temps, soit les personnes ne partagent pas réellement d'informations avec un réseau (type ANDCP), soit partagent le même réseau nous amenant à des contacts redondants, déjà interrogés ou indisponibles. Malgré ces difficultés, nos efforts de relance ont parfois été récompensés par l'obtention d'un rendez-vous.

L'accès au terrain est un vrai problème et permet de comprendre la faiblesse quantitative de l'échantillon. Au final, 6 personnes ont été contactées par le biais de réseaux institutionnels et personnels, 6 grâce à la base de données et 6 par le biais de l'effet boule de neige. Les organisations rencontrées se situent principalement dans le grand ouest de la France.

Pour mener à bien ces entretiens, un guide sert de trame générale et récapitule les grands thèmes à aborder (cf. Annexe 4). L'entretien y est découpé en deux grandes parties :

- une partie consacrée aux enjeux et outils de la mobilité interne dans l'entreprise;
- une partie plus personnelle s'attachant à interroger les interviewés sur leur propre expérience de mobilité interne.

Pour des questions temporelles, l'ensemble des questions n'a pu être abordé avec tous les interviewés. Ainsi, la partie personnelle du guide a souvent donné lieu à peu d'approfondissements.

Après analyse de ces entretiens, le premier objectif poursuivi (comprendre le pourquoi des pratiques) a mis en avant la mobilité interne comme un outil révélant de multiples enjeux tant

pour l'organisation que pour les salariés qui la composent⁷⁰. Les représentations des gestionnaires de la mobilité interne la décrivent comme un élément essentiel de la politique RH. Concernant notre intérêt principal lié aux enjeux perçus en matière de gestion de la connaissance, nous avons pris un certain nombre de précautions pour ne pas orienter les réponses des répondants. En conséquence, les questions posées sont volontairement vagues :

- *Selon vous, quels sont les enjeux de la mobilité interne ?*
- *Avez-vous des attentes précises lorsque vous mutez quelqu'un ?*
- *Si oui, quelles sont-elles ?*

Les gestionnaires mettent en exergue certains types de mobilités (les mobilités géographiques, les mobilités induisant un changement de métier ou exigeant un changement de service) comme mieux à même de participer à la création de nouvelles connaissances, de permettre l'accès à de nouvelles connaissances et de fluidifier la circulation de l'information entre les services. Certains soulignent même leur capacité en matière de « *transmission de savoir* ». De façon plus précise, la mobilité internationale est désignée comme un vecteur de transmission des meilleures pratiques. Ainsi, aux yeux des gestionnaires de ressources humaines, la MI est désignée comme un outil dont les conséquences en matière de connaissance organisationnelle sont multiples. Seuls les mouvements n'induisant pas de changement de métier ni de service ont été désignés comme sans impact sur la connaissance organisationnelle. Outre la richesse des données collectées par ce biais, cette démarche exploratoire nous a permis de nous initier à la réalisation d'entretiens et a constitué une étape d'apprentissage des erreurs et de la gestion du temps essentielle pour les entretiens ultérieurs.

Le second objectif d'accès au terrain a été atteint. Toutefois, il ne fut pas direct ni simple. En effet, deux des entretiens menés au mois de juillet 2006 ont fait l'objet d'espoir de concrétisation de terrains de recherche plus approfondis avortés. Une fois le contexte organisationnel évalué comme porteur au vu des propos échangés durant l'entretien (notamment au regard du nombre de mobilités annuelles dans l'organisation), nous avons précisé à ces deux répondants l'ambition de notre recherche. Les deux répondants se sont alors montrés intéressés et favorables à une investigation plus profonde au sein de leur société.

⁷⁰ Pour une vision plus exhaustive de ces enjeux, Notais (2006), « Enjeux et limites de la mobilité interne : le point de vue des praticiens », Cahiers de Recherche du CERMAT.

Dans l'une des entreprises, les espoirs s'évanouirent suite à l'annonce d'une imminente vague de licenciements sur le site alors que des contacts s'étaient déjà précisés avec notre interlocuteur. Dans l'autre, le mouvement de rapprochement annoncé avec un concurrent (lors de notre second entretien auprès d'un autre acteur privilégié de la mise en place de la politique de mobilité) nous a effrayée. Cette absorption annonçait la création d'un grand groupe (et donc d'un marché interne plus grand) mais également un virage vers une mobilité de restructuration, visant davantage à réduire les doublons. Le caractère spécifique de ce contexte nous a fait craindre pour la généralisation des résultats et donc pour la validité externe de notre démarche. Nous avons donc préféré poursuivre notre quête du terrain adéquat en relançant les entreprises pré-identifiées et en mobilisant à nouveau nos réseaux.

Finalement, le terrain de recherche s'est concrétisé au sein d'une entreprise rencontrée en Octobre 2006. La personne interrogée n'ayant pas le pouvoir de nous ouvrir les portes de sa société, nous avons pris rendez-vous avec le directeur de ressources humaines du site. Pour ce rendez-vous, nous avons bénéficié de l'appui et du soutien précieux de notre directrice de recherche. Cet entretien n'a pas pu avoir lieu avant le mois de février 2007 mais s'est révélé très riche puisqu'il a permis de finaliser l'accord d'accès au terrain et de déterminer nos modalités d'intervention. Nous avons ainsi obtenu une carte blanche de la part de l'entreprise dans nos méthodes d'investigation durant un an (reconduit pour six mois supplémentaires).

Le site étudié fait fréquemment l'objet de recherches universitaires relatives à son cœur d'activité mais le service RH n'avait jamais eu l'occasion d'encadrer une recherche en sciences de gestion. Les modes d'information et de communication devaient donc être construits et inventés : Comment avoir connaissance des mouvements internes ? Comment comprendre la logique organisationnelle globale en la matière ? Pour cela, un interlocuteur clé s'imposait : notre premier contact, elle-même responsable de la gestion des mobilités du site. Malheureusement, cette personne n'allait pas tarder à quitter le site pour un congé maternité. Ainsi, il a été convenu qu'un de ses homologues serait notre référent terrain et nous guiderait dans l'identification des individus mobiles. Quelques jours plus tard, nous l'avons rencontré et tout en liant connaissance, la politique RH du site a été approfondie. Très rapidement, cet acteur nous a intégré dans les pratiques de la société et nous a conviée à une réunion du service consacrée à l'évaluation des mobilités en cours. Durant celle-ci, nous avons exposé notre projet de recherche à l'ensemble du personnel du service RH. Ainsi, toutes les

personnes ayant connaissance de mouvements de mobilité au sein de leur secteur d'attribution se sont engagées à nous faire part des mouvements à venir et des mouvements en cours. Lors de cette réunion, les noms des premières personnes suivies ont émergés donnant lieu aux premiers rendez-vous du mois d'avril 2007.

Quelques jours après l'exposé de notre démarche (mi-avril 2007), trois des six membres du service RH présents lors de la réunion annonçaient leur départ imminent de la société (une quatrième étant, rappelons-le, en congés maternité). Le service RH a donc été largement modifié et n'était plus composé que de notre référent terrain et du D.R.H.. Largement débordé par ce surcroît d'activité et la désorganisation qui touchait son service, une période assez difficile s'est alors présentée, durant laquelle, il était relativement difficile de placer notre recherche au cœur des priorités de notre correspondant. Cependant et malgré les nouvelles contraintes auxquelles il devait faire face, il a continué à nous accompagner et à nous soutenir durant les mois qui suivirent. Pour ne pas souffrir de cette situation et afin de ne pas l'importuner plus que de raison, un nouveau mode d'identification des interviewés a été entrepris : la rencontre de personnes évoquées comme des mobilités intéressantes par nos premiers contacts. Après avoir obtenu l'accord de notre référent terrain d'interviewer des personnes par ce biais, quatre salariés ont été rencontrés. Ils sont identifiés comme des contacts empiriques dans le tableau III-5 qui rend compte des étapes de la constitution de la population finale.

Tableau III-5. Chronologie de la constitution de la population finale

Avril 2007	5 personnes avec qui prendre contact et leurs coordonnées
Juin 2007	7 salariés mobiles dont 6 seulement sont valides (l'un d'entre eux vivant une mobilité externe et quittant la société quelques jours plus tard)
Juillet 2007	1 salarié + 1 contact 'empirique'
Septembre 2007	5 personnes à contacter + 2 contacts empiriques
Octobre 2007	6 personnes à contacter
Décembre 2007	1 contact empirique

Le total des personnes rencontrées (27) tient compte d'entretiens effectués auprès de salariés nouvellement arrivés dans l'entreprise. Ces deux cas de mobilité externe n'ont pas fait l'objet d'approfondissements dans le cadre de ce travail, leur nombre trop faible ne garantissant pas la validité des résultats. Le mode d'accès au terrain précisé, la partie suivante vise à approfondir la connaissance du contexte général de cette recherche.

2.2. Présentation du site étudié

La présente étude s'effectue au sein d'un environnement où l'intensité concurrentielle est forte puisque le site étudié évolue dans une activité de haute technologie. Pour des raisons de confidentialité, le nom de la société sera tu. Après avoir rapidement décrit l'activité et le contexte général au sein desquels ces 18 mois de présence sur le terrain se sont déroulés, nous prêterons un intérêt particulier à la politique de RH locale puis aux représentations et interprétations des acteurs de cette politique.

2.2.1. Contexte général

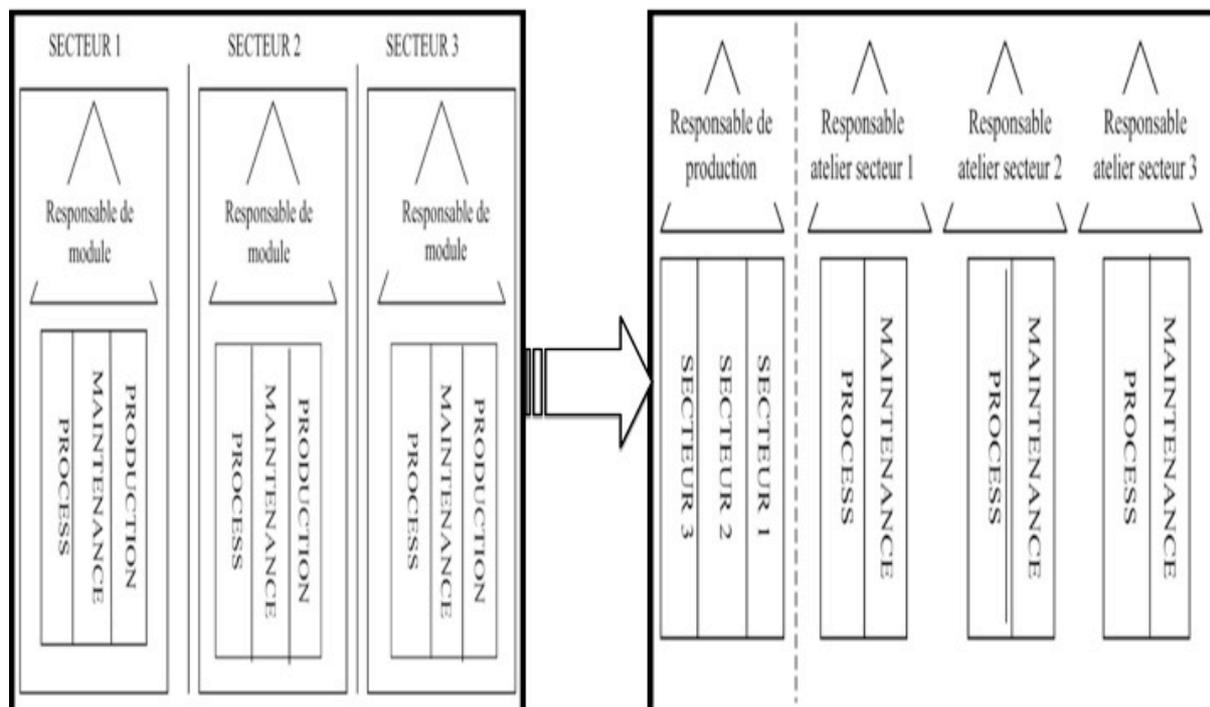
Le site étudié est un site industriel qui évolue dans une activité innovante : le milieu du semi-conducteur. Dans ce contexte, les salariés sont placés au cœur de la capacité d'innovation ; les brevets et plus généralement la création permanente et rapide de connaissances sont des éléments centraux de la constitution de l'avantage concurrentiel. Les évolutions technologiques exigent une forte flexibilité des organisations et des hommes qui la composent (Everaere, 1997). Cette recherche trouve donc un intérêt double dans ce terrain d'étude. D'une part, la gestion des mobilités internes est devenue un impératif imposé par l'environnement concurrentiel et d'autre part, la gestion de la connaissance se situe au cœur des préoccupations de cette entreprise évoluant dans un contexte d'innovation permanente. Engagé dans un programme d'excellence durable, ce groupe encourage le partage des connaissances pour soutenir les politiques menées.

Aujourd'hui, ce groupe emploie près de 50.000 salariés dans le monde et recrute environ 6.000 nouveaux talents tous les ans sur ses 36 sites⁷¹. Parmi tous ces sites, certains sont spécialisés dans la recherche et développement, d'autres dans la production. Le site étudié présente la particularité de regrouper en son sein ces deux activités. Il a vu le jour dans les années 70. Après avoir changé trois fois d'identité suite à différentes fusions, il garde une empreinte française forte liée à sa filiation initiale. C'est un des trois principaux sites de la société en France. Ces dernières années, il a connu une très forte progression puisqu'en 10 ans, ses effectifs ont progressé de 60% pour atteindre aujourd'hui les 1600 salariés permanents.

⁷¹ Hors sites de ventes. Nous ne comptabilisons ici que les seuls sites de production et/ou de R&D.

Quelques mois avant nos premiers pas aux côtés des acteurs, le site a adopté une nouvelle structure de fonctionnement calquée sur le modèle dominant des sites présents dans le monde. Alors qu'il faisait précédemment figure d'entité autonome au sein du groupe, il s'est vu transformé par l'adoption d'un modèle structurel mondial fin 2006. Cette mutation implique une profonde réorganisation du site mais aussi la mise en place de réunions de partage avec les autres sites en vue d'établir un véritable benchmark mondial entre tous les sites organisés sous cette forme. Notre site était l'un des derniers à avoir conservé cette forme d'autonomie dans le monde⁷². Désormais, le site présente une scission forte entre les activités productives et les activités dites de support. Les différentes activités de support dépendent dorénavant de directions excentrées souvent à l'échelle européenne. La figure III-2 présente les conséquences structurelles de cette adhésion récente.

Figure III-2. – Conséquences structurelles de l'adhésion au modèle structurel mondial



Alors que chaque secteur productif était sous la responsabilité d'un responsable de module lui-même dirigé par un responsable de production ; désormais, la production est complètement distinguée des activités qui la supportent et la soutiennent. Par ailleurs, les activités de production dépendent d'un responsable local (le directeur du site) alors que le

⁷² A notre connaissance, un seul des sites de la société n'a pas (encore) adopté ce modèle structurel.

responsable de chacun des ateliers dépend désormais d'une direction européenne et d'un responsable hors site.

Cette restructuration a entraîné de nombreux mouvements dans la société dont certains ont été suivis durant cette étude. La structure, l'activité et l'historique du site décrits, un intérêt particulier va désormais être porté à la politique de GRH et à son interprétation par les acteurs.

2.2.2. Politique RH locale et ses supports

La société étudiée a signé une charte de mobilité propre à son site. L'ensemble du comité de direction s'est ainsi engagé à dynamiser les mouvements du site. Cette charte rappelle les enjeux de la mobilité interne pour les salariés et pour l'entreprise autour de six axes forts.

Pour le salarié, cela permet :

- l'évolution dans l'entreprise ;
- l'élargissement de ses domaines de compétences ;
- une meilleure connaissance des métiers de la région.

Pour l'entreprise, cela apporte :

- un enrichissement du potentiel humain ;
- une amélioration des relations inter services ;
- une amélioration de l'efficacité globale.

Cette charte mentionne également l'utilisation des outils qui permettront de soutenir la mise en œuvre de cette dynamique interne : l'entretien d'évaluation annuel, d'une part, et la revue de personnel, d'autre part. Elle évoque enfin les bonnes pratiques auxquelles les salariés doivent se conformer : l'information préalable du supérieur hiérarchique direct actuel avant toute recherche de candidature au sein d'un autre département, et le nécessaire accord entre les deux services avant toute mutation.

Si l'accent est mis sur la dynamique de changement, le site rappelle conjointement qu'il souhaite préserver les investissements effectués en matière de formation sur un poste et qu'en cela, un délai minimum (non précisé) semble nécessaire à la D.R.H. entre deux postes.

La vision RH intègre bien cette logique puisqu'un document interne précise que cette fonction doit « permettre au management de s'appuyer sur des effectifs suffisants et d'un haut niveau de compétences, capable d'accompagner les évolutions de l'entreprise⁷³ » (Document interne, service RH). Pour accompagner les évolutions de l'entreprise, les effectifs de l'entreprise doivent être flexibles, adaptatifs et donc accepter les mobilités internes. Cette vision de la politique RH souligne combien la mobilité est devenue une variable clé de la survie de l'entreprise. Conscients de l'instabilité et des évolutions perpétuelles de l'environnement, cette contrainte externe est reportée sur les salariés sans que l'adaptation organisationnelle ne saurait se concevoir.

Quelques mois avant la fin de notre étude, un outil de gestion des ressources humaines a débuté son déploiement. Il s'agit d'un outil de gestion de carrière s'adressant à l'ensemble des salariés. Cet outil, partagé sur la totalité des sites français, vise à évaluer les contributions de chaque salarié sur son poste de travail. Plusieurs familles de métiers ont été distinguées suivant leur contribution au sein du processus de production ou au sein de la chaîne de valeur. Au sein de sa famille, le salarié est positionné suivant son niveau de contributions au moyen de critères clairs et partagés entre les différents sites français. L'objectif de cet outil vise, à terme, à construire des passerelles de mobilités inter-familles, grâce à une vision plus claire des contributions de chacun, qui s'appuieraient sur les compétences techniques, comportementales et/ou fonctionnelles attendues liées et communes aux différents postes. Cet outil n'était pas encore totalement déployé à la fin de notre étude (septembre 2008). Bien qu'il contienne à plus long terme un impact fort sur les pratiques de gestion de mobilités, lors de notre présence, celui-ci n'était pas encore utilisé et restait à court terme penser davantage dans une optique évaluative plutôt qu'anticipative. « *Au jour d'aujourd'hui, il n'y a pas encore des passerelles qui permettent de mettre en place des actions de formation et accompagnent l'évolution des compétences.* » (Propos recueillis auprès d'un acteur du service RH chargé de la mise en œuvre locale de ce projet).

Un tel projet souligne l'effort organisationnel en cours afin de mobiliser, susciter et organiser les mouvements internes des collaborateurs. Cet outil a été présenté à l'ensemble du personnel, avant son déploiement dans un article du journal interne expliquant la démarche entreprise conjointement par les différentes directions des ressources humaines françaises.

⁷³ Souligné par nous

Dans le numéro suivant de ce journal interne, la mobilité a fait l'objet d'une double page. Intitulé « *la mobilité : une réponse pour évoluer dans sa carrière* », cet article souligne les possibilités d'évolution et de promotion offertes au sein du groupe comme une « *vraie réalité pour dynamiser sa vie professionnelle* ». Il rappelle la volonté du groupe de développer la notion de parcours professionnel pour ses salariés et illustre ces propos par le récit de trois expériences de mobilité (dont deux figurent dans notre population).

Les moyens de communication sont donc activés pour susciter les volontés de MI. Les postes à pourvoir en interne disposent d'un affichage papier permanent devant le service RH (un passage quasi-obligé pour se rendre à la cafétéria). Parallèlement, l'intranet met également à disposition une présentation des postes de façon plus large, notamment du point de vue géographique, puisque tous les sites du monde y sont accessibles. Le bémol de cet outil est sa présentation exclusivement en langue anglaise qui crée nécessairement une barrière à l'entrée quant à l'accès à de telles offres.

La mobilité interne est une démarche qui tend à être initiée par le service RH. Pour autant, à notre arrivée sur le site, les chiffres témoignent d'une forte tendance à l'immobilisme. Avec une moyenne de 100 salariés qui changent de poste tous les ans, il faut attendre seize ans pour que l'ensemble des salariés ait changé de poste en moyenne une fois. Nous avons été frappée par la mise en confrontation de ce chiffre officiel, publié par le journal interne et le chiffre qui nous avait été confié lors de notre première visite auprès du responsable ressources humaines chargé de la mobilité. Ce dernier avait évoqué un chiffre trois fois supérieur et donc un turn interne du personnel tous les cinq ans. Plusieurs explications peuvent ici être exposées. D'abord le chiffre de 100 salariés par an ne comptabilise pas les changements de poste des opérateurs de production pour lesquels le terme de polyvalence se substitue à celui de mobilité. Ensuite, il est probable que notre interlocuteur ait voulu valoriser son entreprise en soulignant le dynamisme de son marché interne au vu de notre sujet. Enfin, l'adhésion récente au nouveau système organisationnel ouvre de nouvelles possibilités de mouvements internes. Un des salariés interrogés affirme ainsi qu'avant d'adhérer à cette structure, l'organisation n'était pas considérée comme un site d'accueil potentiel pour son retour en France après quelques années d'expatriation.

Entre temps, en fin d'année dernière, on m'a dit qu'en fait [ce site] ce serait possible alors qu'à la base, on m'avait dit que non. A la base, on ne parlait pas de [ce site] en fait. C'était [les deux autres gros sites français] parce qu'ici, ils n'étaient pas encore [dans le système]. (Xavière 1)

Ainsi, même si cette donnée a quelque peu faussé notre vision première du site, il est frappant de constater que bien que le dynamisme du marché interne soit valorisé par le service RH, les responsables RH suggèrent tous que les salariés restent les principaux capitaines de leur carrière.

Des données sur la compréhension et l'adhésion des acteurs à ce discours normalisé ont été collectées durant les entretiens. Elles mettent à jour un écart entre ce discours normalisé, qu'il soit issu de document interne du service RH (vision, mission et politique du service RH) ou de documents internes à plus large diffusion tels que les articles des journaux internes et affinent la compréhension du contexte organisationnel dans lequel les mouvements étudiés s'insèrent.

2.2.3. Les règles, normes et pratiques de la politique de mobilité interne au regard de l'interprétation des acteurs

L'entreprise, à travers ses pratiques de gestion de carrières, influe sur les comportements des salariés en leur suggérant des représentations de parcours possibles, voire de parcours souhaitables (Dany, 1997). Elle produit ainsi des règles et des normes qui doivent être acceptées par les salariés sous peine de les voir chercher à s'y soustraire. Les salariés développent alors ce que Reynaud appelle des « *régulations autonomes* », c'est-à-dire des régulations élaborées et portées par les salariés eux-mêmes (Reynaud, 1989). Les règles et normes édictées par le site étudié précisées, nous allons maintenant interroger ces mécanismes de régulations autonomes au regard des données collectées en confrontant les règles explicites aux représentations des acteurs. Les propos sont restitués de façon anonyme et seules quelques indications sur le statut des acteurs sont mises en avant.

Volonté affichée: Offrir l'opportunité des parcours professionnels interne : « la mobilité interne doit favoriser l'employabilité des collaborateurs et fluidifier les organisations de la société ».

Réalité: Les opportunités dépendent fortement du statut du salarié ; les non-cadres n'y croient pas.

Témoignages de non-cadres :

✓ On en est arrivé à un moment où [les salariés d'ici] se disent ça sert à rien de proposer des évolutions de carrière vu le panel [de postes] qu'on a à proposer. Le panel qu'on propose je veux dire 'évolution de carrière' !! Il y en a plein qui vont dire « oui, j'aimerais bien faire ci », mais ils n'ont pas de place donc arrivé à un moment, il faut dire stop ! Evolution de carrière, on dit ce qui est possible et

ce qui n'est pas possible. Bah non, ils ne le disent pas, c'est-à-dire qu'ils font croire aux gens que les gens vont devenir quelqu'un ici mais pas forcément, c'est du pipeau c'est du bla-bla ! (Opérateur)

✓ Ils ont établi les plans de carrière, donc ça a un peu fait sourire parce qu'en fait, si vous voulez, les gens de production voilà, quand vous êtes en production en général, vous êtes en production pour un bout de temps ! (Opérateur)

✓ Vous étiez à l'affût des opportunités, des petites annonces internes...

Voilà mais il n'y en avait pas beaucoup, pas beaucoup d'intéressantes [...] Pourquoi ce poste là ?? Eh bien, il n'y a pas beaucoup de choix, il n'y a, en poste administratif, je vous disais, il n'y a pas énormément de choix... (Technicien)

Ces témoignages s'opposent fortement aux propos recueillis auprès des cadres :

✓ Un jour je regardais sur le site interne de (la société) et j'ai lu des postes, et je me suis dit tiens ce serait bien... En plus, je faisais on va dire... Je voulais commencer à faire une veille active mais ça s'est concrétisé tout de suite en fait... (Cadre)

✓ C'était vraiment une démarche pour voir ce qui se faisait dans d'autres boîtes. J'ai peut-être envoyé quelques courriers comme ça pour tâter le terrain mais c'était des choses vraiment différentes, j'avais fait l'office des brevets européens des choses comme ça pour partir loin, faire autre chose, un autre métier. [...] J'étais déjà à l'écoute du marché du travail depuis plusieurs mois parce que j'avais envie de voir les opportunités qu'il y avait, même en dehors de la société. Je suis tombé à l'APEC sur une annonce pour [ce site] et finalement par l'extérieur, je suis retombé sur ma société, et après je me suis rendu compte que le poste était ouvert en interne. Ca, je ne l'avais même pas regardé ! [...] Non, du coup, je suis tombé sur ma propre boîte et puis finalement ça s'est fait très vite. (Cadre)

Une segmentation au regard du statut apparaît clairement. Malgré la volonté affichée d'instaurer un marché interne pour tous, les règles du service RH apparaissent floues. Certains les désignent comme inexistantes compte tenu de certaines mesures prises (à titre exceptionnel).

Règle: Ouverture des postes à l'ensemble du personnel

Pratique: Pourvoi de nombreux postes sans ouverture préalable

✓ Je n'aime pas ce procédé-là mais ce n'est pas la première fois que ça m'arrive et ce ne sera peut-être pas la dernière. Je crois que le seul poste que j'ai eu qui était ouvert, c'était quand j'étais technicienne [A], quand je suis passée [...] technicienne [B]. Le poste n'a pas été ouvert, pour être formatrice⁷⁴, ça a été ouvert mais les gens trouvaient que c'était déloyal comme j'étais technicienne donc pour eux c'était évident que ça allait être moi donc pour eux, je leur ai volé la place. Donc ça aussi, il faut l'assumer et ce n'est pas évident. [...] Je pense que ce n'est pas très réglo mais bon, ça me gêne un petit peu mais bon, c'est comme ça. Nous, on y trouve notre compte mais les autres personnes qui aimeraient changer, ce n'est pas juste vis-à-vis d'elles. C'est un petit peu dommage cette façon de procéder mais ouvrir le poste sachant pertinemment qui va l'avoir, est-ce que c'est plus honnête ? Mais c'est vrai que ça, ça ne passe pas auprès du personnel (Technicien)

✓ J'avais postulé pour un poste [...] et donc on m'avait dit « ne t'inquiètes pas de toute façon, dès que le poste est ouvert... ». Et en fait, ce qui s'est révélé, c'est qu'on a trouvé une autre personne que l'on a mise dessus et on n'en a parlé à personne ! On a trouvé quelqu'un pour le faire et on n'en a parlé à personne. Donc là, j'ai pété un câble et je suis allé voir la DRH pour leur dire ma façon de penser et je leur ai dit « mais attendez !! ». A cette époque-là, cela faisait déjà plus de 18 mois que je ne savais pas où j'allais aller, que je me considérais un peu comme un intérimaire en CDI, et puis je postule

⁷⁴ Le statut habituel des personnes occupant ce poste est opérateur.

pour un poste qui soit disant ne sera jamais ouvert et là, j'apprends que vous avez pris quelqu'un pour ce poste !! (Opérateur)

L'absence de règles et de normes strictes dûment respectées par le site étudié conduit les salariés à concevoir leurs propres règles et normes. Ils adaptent alors leurs comportements à leurs propres représentations et non la règle édictée. Comme la règle n'est pas la même pour tous (pas d'égalité dans les traitements) et que l'écrit ne correspond pas à la réalité, les individus acceptent de contourner la règle afin d'en tirer bénéfice. Si de telles pratiques sont critiquées pour leur absence de transparence, il en est de même des critères de choix. Ces derniers sont souvent remis en cause par les salariés.

Dans les trois situations qui suivent, les personnes ont été démissionnées de leur fonction suite à une montée en compétences requises de leur poste. Le refus de leur candidature sur le 'nouveau' poste les amène tous à souligner l'absence de transparence des critères de décisions et à remettre en cause le choix des critères. Ce flou les incite à construire leurs propres grilles d'évaluation, se comparant eux-mêmes aux personnes retenues.

✓[Toutes les personnes sur mon ancien poste] ne passaient pas forcément [sur le poste que je convoitais] après, c'était suivant des critères à eux (la DRH), je ne sais pas lesquels[...]. Le fait de ne pas être retenue c'était bon, dans ma tête, je l'avais admis mais je trouve que le gros problème ici et je ne suis pas la seule dans le cas. C'est qu'on ne nous dit jamais les vrais pourquoi, on n'est pas assez explicite.

✓Il y avait plein de gens qui avaient leur réponse et moi je ne l'avais toujours pas, ça a mis du temps, en fait ce qui s'est passé c'est que mon manager de l'époque il ne savait pas trop comment me l'annoncer. Il a fallu que j'aie le voir et que je lui dise « bon, maintenant, je veux savoir... ». Et c'est pour ça que ça a mis du temps parce qu'il était un petit peu embêté donc après quand j'en ai parlé avec lui, ça faisait presque un mois qu'il le savait. Donc je n'ai pas trop aimé alors que de toutes façons, il fallait bien que je l'avale. Je n'avais pas le choix, de toute façon... Et puis après, le fait qu'on me dise : « Oui, tu n'as pas 20 ans ». Le critère d'âge, ça m'a un peu vexée quand même. [...] On a eu un entretien et puis on m'a reproché aussi que je faisais un management un peu trop maternel, ce qui était certainement vrai mais bon, on ne me l'avait jamais reproché dans mes entretiens avant. Donc voilà, pour moi, des raisons qui n'étaient pas forcément... À la limite, on m'aurait dit bah voilà, on a pris des gens qui ont un niveau d'études supérieures au tien, là, je l'aurais compris plus facilement. Après, il faut être réaliste, quand on a des jeunes de 25 ou de 30 ans qui sont bac+2 ou bac+3, je ne dis pas qu'ils sont forcément plus intelligents que moi mais ils ont plus de savoir, plus de connaissances.

✓Moi je connais des personnes qui sont [sur ce poste], je ne devrais pas le dire mais je ne suis pas une langue de bois, c'est des buses. Il y a certaines personnes qui ont postulé pour [ce poste] qui n'ont pas été prises alors que c'est des gens géniaux, qui ont des capacités énormes, dernièrement [quelqu'un] qui est venu postuler chez nous pour un poste, il a bac+5 c'est un super [intitulé du poste], il a des capacités énormes mais non, on cherche une autre personne et souvent c'est comme ça quoi. C'est ça qui est dommage. Moi, quand on m'a dit que je ne pourrai pas être [sur ce poste] je peux vous dire, je pourrais donner des noms de gens qui y sont mais qu'est-ce qu'ils foutent là quoi ??

Un membre du service RH nous confiait la difficulté de mettre en place des pratiques à la fois transparentes à l'accès et transparentes en termes de critères décisionnels compte tenu du fait

que « *bien souvent on n'est pas au courant des mouvements en interne qui se produisent. On n'est pas intégré dans la boucle, on nous informe juste du changement qui a été fait mais à aucun moment, on a été consulté* ».

Ainsi, la mobilité n'est pas toujours anticipée et les ajustements se font davantage au coup par coup, à mesure de l'émergence de besoins. Faute d'informations suffisantes, les gestionnaires des RH se trouvent ainsi dans l'incapacité de mettre en œuvre de telles pratiques :

[La société] a un gros défaut c'est qu'[elle] ne sait pas faire tourner son personnel. En conséquence, vous avez des gens qui font la même chose depuis 10 ou 15 ans et bizarrement et bien, ils ne sont pas bons dans ce qu'ils font. Ils se sont installés dans une zone de confort et ils ne sont plus bons. Or, normalement ce qui devrait se passer, c'est qu'on devrait être comme dans un jeu d'échecs et avoir toujours un ou deux coups d'avance mais ici, rien n'est anticipé (Cadre).

Ce problème trouve un écho dans le discours des salariés qui soulignent le manque de suivi et d'accompagnement. Un des acteurs étudié a dû quitter son poste de chef d'équipe compte tenu d'une baisse d'activité conduisant à la fusion de deux postes en un seul. Cet acteur a accepté cette mobilité (non désirée) mais s'est vite aperçu qu'aucun poste n'était prévu pour lui. C'est précisément cette absence d'anticipation qu'il critique davantage que le critère orientant le choix de celui qui reste sur le poste fusionné. En effet, dans de telles situations où deux postes sont agrégés, les acteurs ont bien intégré la règle suivie (et respectée) par l'entreprise qui consiste à faire partir le plus ancien. Un tel critère est jugé « normal » par les salariés et semble unanimement accepté malgré les difficultés qui peuvent en découler.

C'est le suivi que la DRH ne fait pas envers ses employés. En fait, ils partent sur le principe qu'il y a des personnes de trop, donc qu'on enlève le poste mais en fait, pour les personnes qui...se retirent de ce poste là où il y a trop de personnes et bien en fait, il n'y a pas de suivi parce qu'ils ne savent pas du tout où ils vont nous caser. Si mon chef de service [...] n'avait pas dit bon bah écoute, je vais te faire un poste pour toi, je vais le créer, je vais essayer d'aller voir les responsables du site pour qu'ils créent ton poste, la DRH n'a rien fait. La DRH ne fait rien, elle fait un suivi, oui forcément pour la paie, pour machin, pour... mais autrement suivi de personnes, c'est vraiment trop limité [...] Moi, je sais qu'à chaque fois que j'ai eu des postes intéressants, je le dois à mon chef de service et en rien à la DRH [...] donc il y a complètement un décalage entre ce que l'on dit et la réalité [...] La DRH pour donner les sanctions et tout, là, oui, ils sont là mais pour vraiment faire un suivi ... de carrière, c'est pas le bon service (Opérateur).

De même, à son retour de congé parental, une personne suivie se trouve confrontée à un problème similaire suite à la disparition de son poste durant son absence (sa remplaçante prenant officiellement sa place):

Je n'avais pas de proposition de poste et je n'étais pas sur le site [puisque j'étais toujours en congé parental], donc c'était compliqué, je me disais un peu « loin des yeux, loin du cœur ». Moi, j'ai eu l'impression que du jour au lendemain, je n'existais plus. Donc, OK on devient maman mais j'ai versé beaucoup de larmes, je ne dirais pas que j'ai déprimé mais ... et puis, j'avais mon ancienneté dans

cette société où j'avais évolué, où je m'étais battue aussi pour évoluer et cette société me plaisait et j'ai eu une récompense aussi parce qu'ils m'ont fait confiance et ils m'ont fait évoluer. J'ai toujours été bien récompensée lors des résultats de fin d'année et j'avais l'impression de tout perdre du jour au lendemain. Et donc j'avais un deuil à faire par rapport à ça. (Opérateur)

L'accompagnement des transitions est critiqué lourdement et l'accompagnement fourni par le service est décrit comme inapproprié.

On m'a proposé un poste [...] et là, j'ai répondu [au responsable ressources humaines] que je n'avais pas fait autant d'années de management pour en arriver là. Surtout que vous me dites que vous ne me reprochez rien au niveau de mes compétences, de mes résultats donc j'ai eu de très bonnes évaluations durant toutes ces années-là ... donc je ne comprenais pas. Moi, j'ai pris cela un peu comme un poste placard. (Technicien)

Les outils supportant la recherche des opportunités internes ne bénéficient pas non plus d'un écho favorable auprès des acteurs:

Comment vous avez eu connaissance de ce poste sur [le site] ?

C'est mon chef [...] qui me l'a proposé. Et puis, il y a le logiciel [de requête] qui permet d'effectuer un tri des postes ouverts partout dans le monde suivant certains critères. Donc voilà, j'ai vu ce poste mais comme les descriptions de poste sur [le logiciel] sont aussi sexy que celle de l'ANPE, cette offre n'avait pas franchement retenue mon attention. Et puis le poste était [dans une autre région] et moi j'avais toute ma famille là-bas (Cadre).

Dans la découverte des opportunités, le supérieur hiérarchique joue un rôle clé :

Mon chef m'a incité à regarder plus précisément ce poste et à mieux prendre connaissance de sa description. Là, j'ai pris conscience de l'intérêt du poste, j'ai aussi pris quelques renseignements en appelant mon prédécesseur et puis, on a la possibilité [dans la société] de faire ce que l'on appelle un voyage d'étude pour voir le poste et prendre conscience de l'ambiance du site, du service, ...(Cadre)

A l'inverse des outils de recherche disponibles, ce voyage est particulièrement valorisé par les acteurs dont la mobilité est géographique.

Règle explicite : Passage obligatoire devant le manager actuel avant toute recherche d'un nouveau poste.

Comportements réels : Cette pratique peut soulever quelques difficultés notamment lorsque le supérieur ne souhaite pas laisser partir l'acteur de son service.

Les verbatim suivants soulignent les conséquences de cette stabilité sur les postes initiée et organisée par certains managers directs :

✓ Logiquement ça doit être un tremplin donc, après deux années, on change généralement et là, ça fait cinq à six ans qu'on ne veut pas les laisser partir parce qu'on est content de ce qu'ils font et je pense que ce n'est pas la bonne technique parce que les gens sont démotivés. Même s'ils ont une conscience professionnelle, je pense que ce n'est pas forcément le bon calcul. Mais bon, moi, je sais que j'ai eu la chance parce qu'à chaque fois, on a bien voulu me laisser partir. Ça, je pense que c'est un vrai problème mais tout le monde ne peut pas changer, j'ai bien la conscience de ça, tout le monde n'a pas les capacités de faire autre chose mais quand les gens ont les capacités et qu'un poste leur conviendrait mieux, je pense que c'est dommage d'aller les bloquer... (Techniciens évoquant d'autres techniciens)

✓ *Les mobilités ça dépend aussi, je pense que ça dépend vachement du management, des personnes... Moi, [mon dernier changement de poste sur mon ancien site], ça a été une catastrophe, en interne sur le même site.*

Parce que votre manager ne voulait pas vous laisser partir ?

Oui, il a fait tout ce qu'il fallait pour me foutre des bâtons dans les roues, et les gens [du service que je convoitais] étaient prêts à me prendre en mars 2004 et j'ai commencé en avril 2005. Sur le même site ! Il m'a mis des délais de six mois, et après ça a été repoussé. Trois semaines avant que j'arrive [dans ce nouveau service], mon poste n'existait plus... Et je m'en suis rendu compte tout seul, à savoir que mon poste n'existait plus, mon futur poste !!! J'ai dû faire un scandale pour que le poste soit réouvert et que j'y aille, mais il a fallu que... Je prenais des rendez-vous avec la R. H. qui, à chaque fois que j'allais au rendez-vous, n'était pas là. Il y a plein de choses comme ça, je veux dire ce n'était pas uniquement mon manager c'était tout un système qui annonce des belles choses et qui ne les respectent pas du tout. Il y a une procédure de mobilité interne [dans la société] que j'ai respectée qui n'a pas du tout été respectée en face. Donc si on veut bouger, il faut quand même avoir le couteau entre les dents et il faut savoir ce qu'on veut, il faut un peu harceler les gens quoi.

C'est pour ça que vous n'avez pas prévenu trop tôt votre supérieur[pour cette nouvelle mobilité] ?

Oui, c'est pour ça que j'ai pris mes précautions. Après, ça s'est fait très vite, peut-être un peu trop vite mais bon, après je n'ai pas trop eu d'état d'âme à le faire parce que je savais que c'était le moyen le plus rapide pour bouger aussi[plutôt que d'évoquer son souhait à son supérieur hiérarchique, l'acteur a directement consulté les postes et, une fois accepté sur son nouveau poste, il l'a alors informé de son départ imminent].

D'accord, c'est votre expérience qui vous avait fait dire...

Oui, oui. Mon expérience et puis celle de beaucoup de copains à côté, ce n'était pas uniquement la mienne. Donc il y a une procédure mobilité interne qui, de par mon expérience, de ce que j'ai vu, n'est pratiquement jamais respectée en face (Cadre).

L'absence de loyauté de la part du management incite ainsi les salariés à eux aussi remettre en cause les règles édictées et à adopter des comportements qui s'y opposent. Cette conservation des salariés sur leur poste sans prise en compte de leur désir individuel n'a donc pas seulement pour effet de les contraindre à la stabilité ou de générer des insatisfactions, elle engendre également des effets pervers qui biaisent l'évaluation faite des demandeurs de mobilité:

Et en plus à ça il faut ajouter, on va bouger et donc on n'est pas favorisé. Sur tout ce qui est dans l'industrie et dans ce monde-là, la motivation c'est les augmentations, c'est comme ça qu'on est récompensé. La rémunération au mérite donc derrière, si on veut bouger et que le manager n'est pas forcément d'accord et bien, on est sanctionné aussi là-dessus, sans que ce soit ouvertement dit. Donc ça génère beaucoup de frustration... (Cadre)

Ainsi, alors que le service RH tente de mettre en œuvre une politique d'incitation⁷⁵ à la mobilité interne, certains managers directs s'opposent à l'instauration de cette dynamique. Tous les managers ne sont pas initiateurs d'inertie ou de stratégies déviantes. Ils sont parfois désignés par les acteurs comme des accompagnateurs des parcours professionnels internes par

⁷⁵ Ce modèle d'incitation est un modèle à l'européenne (par opposition au modèle anglo-saxon) qui ne reconnaît la compétence qu'une fois ces dernières développées et les transformations identitaires opérées. La rémunération vient donc récompenser l'effort consenti une fois celui-ci avéré (Lichtenberger, 2003).

la découverte des opportunités mais également par leurs encouragements à la formation continue et à la progression :

[Durant ma formation continue,] j'ai continué mon travail de technicien pur 60% de mon temps [...et] pendant 40% de mon temps, j'étais ingénieur Donc cela, c'est une adaptation en fait qu'avait accepté mon responsable car tout ça, c'était vraiment avec l'accord de ma hiérarchie qui m'attendait justement pour pouvoir progresser vers un poste de manager. [...] L'objectif c'était plus je dirais avoir ce niveau ingénieur pour pouvoir exercer cette fonction de manager, j'aurais pu être manager tout pareil mais en tant que technicien cela aurait pris beaucoup plus de temps et ... c'est toujours plus difficile de progresser dans la hiérarchie quand on n'a qu'un niveau de technicien.

C'est vous ou votre supérieur qui avait pris l'initiative de cette F.C. ?

Au départ, c'est moi qui ai demandé et puis donc c'était un petit peu tôt. Cela faisait très, très peu de temps que j'étais là. Et un an plus tard, c'est mon responsable qui m'a dit : « bon, vas-y, lance toi ! » et il m'a soutenu toujours à 100%. Et donc en Janvier 2005, mon ancien responsable a quitté la société et à son départ, il m'a donné un coup de pouce pour prendre une partie de la responsabilité qu'il avait.

Les managers ont été mis en avant dans les propos des salariés tantôt comme des freins à l'avancement, tantôt comme des promoteurs des carrières internes, guidant les choix et accompagnant le parcours de leurs collaborateurs. Ainsi, pour certaines des personnes suivies, elles-mêmes managers, nous avons évoqué ce phénomène de tension :

[Un] nouveau qui débute [dans la société], quel que soit son travail, on doit l'accompagner, il ne faut pas le laisser tout seul dans son coin, donc ça demande au manager qui supervise une personne comme ça de consacrer plus de temps à l'accompagner, à valider avec lui les choix qu'il a fait, à l'aider, à lui donner des priorités, à l'orienter. Donc c'est un peu plus d'accompagnement par rapport à quelqu'un qui est dans l'entreprise depuis plus longtemps, on sait qu'elle a un niveau d'autonomie important même si elle a changé de métier récemment, on sait qu'elle a des pratiques, un niveau d'autonomie et qu'on aura beaucoup moins de supervision à faire avec cette personne-là, mais c'est une histoire de deux ans maximum. (Manager d'équipes, Cadre)

Dans cet extrait, les « salariés maison » sont décrits comme plus rapidement opérationnels. Ils ont déjà intériorisé toutes les pratiques et coutumes propres à la société et sont beaucoup plus rapidement efficaces selon ce manager que les recrues externes. Pour ce premier manager, dans la société depuis une dizaine d'années, c'est une certitude. Un autre manager, dont la majorité de la carrière s'est construite avant l'arrivée dans l'entreprise, montre un regard significativement différent sur la mobilité interne, soulignant le manque d'accompagnement de ces mouvements en matière de formation :

Si je viens là, c'est parce que j'ai fait une formation et la mobilité interne c'est bien rigolo, mais si vous faites venir quelqu'un, il faut la former la personne, mais vraiment la former, pas de dire oui, toi, tu viens dans ce service et puis voilà. [...] Je souhaiterais que [mes collaborateurs] aient une vraie formation[...] alors je ne trouve pas normal qu'elles occupent un poste, [...] et elles n'ont jamais eu de base de... Je ne sais pas si vous comprenez ce que je veux dire, moi j'ai du mal avec ça, honnêtement. (Manager d'équipe, Technicien)

La mobilité interne nécessite un accompagnement précis en matière de formation. Ce besoin ne rencontre pas toujours d'actions mises en oeuvre. Ce moment de transition ne touche pas

seulement le salarié qui vit ce changement et son service tout entier est impacté par son départ. Ainsi, cela peut engendrer un certain déséquilibre dans le service quitté :

Il y en a certains qui évoluent [...] donc il faut les remplacer [...]. L'année dernière il n'y en a pas eu qui sont partis. Là, j'en ai un qui va postuler pour un poste sur un autre service, bon après c'est toujours le problème, il faut avoir la possibilité de les remplacer. Parce que généralement quand ils partent, c'est qu'ils sont là depuis longtemps, donc on perd un technicien qualifié pour récupérer un petit jeune donc ce n'est pas toujours facile. Moi je ne sais pas, sur [mon secteur] c'est peut-être deux à trois par an, techniciens qui partent, et deux à trois qui rentrent. L'année dernière, on a rentré des techniciens et des assistants mais c'était plus pour faire face au surcroît d'activité, ce n'était pas du turn standard. Mais je suis quand même dans une logique tout le temps de les faire progresser [...] Si on peut le faire, il faut le faire. Et puis c'est motivant pour eux, parce que s'ils font ça toute leur vie, bon sans parler de toute la vie, mais ne serait-ce déjà que cinq ans, c'est déjà gros quoi. Donc si au bout de cinq ans, on n'a pas fait de formation... Mais certains ne sont pas prêts à faire cet effort. On a le cas d'un assistant (niveau opérateur) qui a le potentiel de passer technicien mais qui n'a pas le courage, alors je ne sais pas si c'est le courage, la volonté de reprendre un cursus CNAM ou autres, après c'est un choix, c'est son choix mais je trouve ça dommage quelque part parce qu'il a un vrai potentiel.

Donc il est bloqué là puisqu'il ne veut pas reprendre ses études ?

Quelque part il est bloqué. Je pense que tôt ou tard il arrivera à progresser quand même vers un poste de technicien mais ça sera beaucoup plus long quoi. Il pourrait passer par ce poste là mais en termes de reconnaissance... En termes de coefficients etc. ça sera plus long... (Manager d'équipes, Cadre)

L'importance du diplôme sur la reconnaissance des compétences est ici mise en avant. La reprise des études est évoquée comme une forme de motivation déclarée à la mobilité promotionnelle. Le refus montre au contraire une forme de résistance et freine la progression qui s'effectuera plutôt sous la forme d'une promotion à l'ancienneté.

Le problème de gestion de la mobilité soulevé par les managers est double : d'une part, pouvoir véritablement anticiper la mobilité pour l'organiser et, d'autre part, accepter la perte de bons éléments. Aussi, certains managers soulignent le caractère contre-productif d'une telle pratique au regard des enjeux temporels prégnants dans le secteur d'activité de l'entreprise. Il s'agit en effet d'accepter d'utiliser la mobilité comme un outil positif, au service de l'accroissement des connaissances du salarié, pour laisser partir de bons éléments tout en sachant qu'à court terme le service sera désorganisé. Cependant, cette gestion dynamique, à long terme, permet d'éviter l'inertie et stimule les salariés en leur proposant un parcours interne riche. Pour autant, cette incitation semble parfois manquer de poids face aux impératifs et aux objectifs de court terme fixés aux managers.

✓ J'ai un technicien, ça fait neuf ans qu'il est dans le service, et ça fait quatre ans qu'il demande à changer de fonction pour faire quelque chose beaucoup plus en phase avec sa formation initiale donc qui est vraiment l'électronique pure, et donc il voudrait arrêter ce métier de technicien de maintenance pour aller vraiment vers les laboratoires d'application, les choses comme ça. Et donc ça fait quatre ans qu'on lui dit non... Et c'est tout, on lui dit non mais il n'y a pas d'opportunité derrière, on ne lui dit pas... on ne lui propose rien, donc moi cette année, je lui ai dit non parce que c'est un des piliers de l'équipe et que j'ai besoin de lui, j'ai besoin de son savoir, de ses compétences, surtout dans

son équipe où c'est un petit peu juste en termes de compétence. Donc là, on a embauché un technicien pour venir aider cette équipe. Par contre, ce que je lui ai proposé, c'est de prendre un apprenti et en fait, que ce soit lui son tuteur et qu'il forme ni plus ni moins son successeur. Donc je lui ai dit cette année, non, par contre, pourquoi pas dans un an et demi partir, en attendant tu formes ton remplaçant. Donc c'est une idée qui lui a beaucoup plu, parce que ça va lui permettre aussi de sortir un petit peu du quotidien et puis de former quelqu'un, et puis en plus c'est un très bon formateur donc je ne me fais pas de souci, donc j'ai trouvé l'idée intéressante. Je l'ai proposé à la R. H. qui était très emballée par l'idée. Donc là, on est en train de chercher un apprenti pour la rentrée. On aimerait bien en prendre un autre mais derrière, il faut avoir le temps de s'en occuper et ce n'est pas évident (Cadre).

✓ Pour moi, dans une entreprise de haute technologie si tu n'as pas des compétences, forcément tu ne pourras pas gérer aussi bien ton atelier. Donc à chaque fois qu'on change les gens, et qu'on les met dans des domaines de compétence pour lesquels il va falloir réapprendre toute la partie technique, c'est une perte de temps parce que pendant ce temps là, le gars, il est moins efficace que quelqu'un qui connaît déjà le boulot. C'est plus facile de former quelqu'un à faire du management que former un manager à comprendre la partie technique. C'est mon opinion, mais apparemment ce n'est pas partagé aujourd'hui par la politique de la société (Cadre).

Le regard des managers amène à mieux comprendre les comportements déviants évoqués par les acteurs et pourquoi certains, actifs dans leur démarche de mobilité, pilotes de leur carrière, soulèvent des incitations négatives en tant que principale motivation à leur départ (40% des acteurs ayant engagé des démarches pour changer de poste au sein de notre population). Pour bon nombre des salariés, il semblerait en effet plus facile de quitter son service quand l'entente avec la hiérarchie et les collègues n'est pas soulignée. Dans ce cas, le supérieur hiérarchique montre moins de résistances au départ du mobile, voire même l'incite et l'organise. Le contexte organisationnel précisé, il convient d'apporter une vision plus fine des différents acteurs rencontrés.

3. DU RECUEIL DES DONNEES A LA VALIDITE FINALE DU CONSTRUIT

Les entretiens ponctuels réalisés auprès des 25 acteurs constituent la majorité des données collectées. L'analyse des données ainsi recueillies sera précisée et conduira à une discussion sur la validité finale du construit.

3.1. Recueil des données

En amont de la phase de collecte des données, un soin particulier est apporté à la préparation de l'entretien. Il s'agit d'optimiser les conditions matérielles nécessaires à la création d'un climat propice aux confessions. La réalisation des entretiens aménage la mise en œuvre d'un suivi personnalisé des acteurs durant leur transition professionnelle.

3.1.1. Réalisation des entretiens

Pour laisser une totale liberté aux acteurs d'accepter ou de refuser la participation à cette recherche, il est convenu que notre référent terrain contacte lui-même chacun des acteurs identifiés afin de les informer de notre démarche. Avant tout appel téléphonique de notre part, ces salariés sont donc prévenus qu'ils vont être sollicités. Par la suite, notre premier contact téléphonique avec les acteurs a pour objectif de présenter succinctement la recherche et ses modalités tout en leur laissant de nouveau la liberté d'accepter ou de refuser de prendre part à la recherche entreprise sur le site. A l'occasion de ce premier contact, des nombreuses questions surgissent et les acteurs s'interrogent souvent sur les raisons d'une telle étude. Il est alors important de préciser que la démarche entreprise ne résulte pas d'une initiative de la société.

Grâce à l'appui puissant de notre référent terrain et l'acceptation de la réalisation des entretiens sur le temps de travail, l'ensemble des salariés a finalement accepté une première rencontre. La plupart des entretiens se déroulent dans une salle mise à notre disposition par le service RH. Cet endroit garantit de bonnes conditions matérielles mais induit un rapprochement évident à ce service. Ce biais est donc particulièrement prégnant. Pour le contrecarrer, chaque entretien débute par le rappel de notre indépendance vis-à-vis de ce service et la garantie de la confidentialité des propos évoqués dans la pièce. Puis, de façon systématique, avant chaque entrevue, les acteurs sont de nouveau interrogés sur leur acceptation de l'utilisation du dictaphone. Si certaines attitudes de méfiance sont observées lors des premiers entretiens, le laps de temps écoulé entre les deux entretiens permet aux salariés d'apprécier la véracité des propos énoncés, notamment en constatant que les comportements à leur égard n'ont pas été modifiés que ce soit au niveau du service RH ou au niveau de leurs collègues faisant également partie des personnes suivies.

Lors du premier entretien, la recherche est rapidement décrite aux acteurs qui sont ensuite interrogés suivant un guide d'entretien commun (Annexe 5a). Ce dernier croise intuitions et questionnements théoriques. De forme semi-directive, l'entretien laisse à l'acteur l'opportunité d'énoncer ses opinions et sa vision du monde (empreinte de son vécu et de ses expériences individuelles) sans limitation *ex ante*. Il confère à l'acteur un statut compréhensif de la situation qu'il vit. C'est alors par empathie que l'appréhension des variables contextuelles est approchée. Ces dernières sont en partie maîtrisées, et identiques pour tous

(même site), il s'agit alors d'accéder à la compréhension du monde construite par chacun des acteurs étudiés, de faire preuve d'adaptation aux spécificités individuelles et d'une écoute attentive des acteurs car ce sont eux « *qui détiennent les clés de leur monde* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 70). Nous avons en cela suivi les précieux conseils de ces auteurs qui soulignent qu' « *avant toute technique ou méthode, l'attitude face aux données est ce qu'il y a de plus fondamental, c'est-à-dire la disposition de l'esprit, la disponibilité à l'autre, le respect des témoignages, peut-être même quelque chose comme un sens du sacré* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 69). A la fin de ce premier entretien, un suivi plus approfondi est proposé au salarié. Tous ont accepté de poursuivre et d'approfondir la démarche à nos côtés.

A chaque nouvelle rencontre, un guide personnalisé est ensuite construit. Ce dernier s'appuie sur une relecture attentive du ou des entretiens précédents et la confrontation/comparaison du récit de l'acteur à ceux d'autres personnes présentant des similitudes de parcours. Influencé et ancré dans le vécu du salarié, il fait émerger des questions liées aux différences saillantes de représentations ou de réactions de l'acteur et s'attache à suivre l'évolution de thèmes précédemment abordés⁷⁶. La préparation des entretiens s'appuie également sur un effort d'acquisition des codes et langages propres à chacun des acteurs. En effet, si les acteurs partagent un ensemble de vocables commun à l'organisation, chaque service est empreint d'un vocabulaire technique propre avec lequel il est indispensable de se familiariser pour comprendre les acteurs. Cet effort participe largement à la relation narrataire / narrateur en fluidifiant les échanges qui, lors du premier entretien, sont souvent pollués par ce biais de compréhension. L'acteur doit alors préciser les termes utilisés, ce qui peut nuire au bon déroulement de la discussion. Ainsi, pour les entretiens suivants, cet effort d'intégration des termes et acronymes de chacun favorise l'interaction.

Sur les vingt-cinq acteurs suivis, un seul a refusé systématiquement l'enregistrement. Un autre s'est montré réticent au départ, puis au fil du premier entretien, a accepté l'enregistrement après s'être assuré de la confidentialité des propos partagés. L'acteur réticent aux enregistrements a, de nombreuses fois lors de nos échanges, souligné qu'il n'aurait pu partager de tels propos s'ils avaient été enregistrés. Cet acteur est le seul pour lequel les données recueillies ne sont pas exhaustives. Cependant, il nous a beaucoup appris notamment sur la façon de susciter la confiance. En effet, le regard posé par le chercheur, délesté de la

⁷⁶ Un guide d'entretien type est présenté en Annexe 5 b. L'exemple du suivi d'un des interrogés est restitué en Annexe 6.

contrainte de prise de notes assidue par l'enregistrement du dictaphone, peut parfois freiner la confession, l'acteur se sentant jugé par un œil évaluateur. Le simple fait de baisser les yeux pour prendre des notes peut alors susciter des approfondissements qui peinaient à prendre forme. Il incite l'acteur à développer des propos qui sont soulignés comme d'importance (prise de notes) et soulève la contrainte de jugement du face-à-face. Cette technique a ainsi souvent porté ses fruits auprès des autres acteurs car même si l'on parvient souvent à faire oublier l'enregistrement, on ne peut faire oublier notre présence et l'acteur sait pertinemment que ses propos seront analysés. Aussi, les acteurs ne réagissent pas tous de la même façon et, si certains se prêtent assez aisément au partage et à l'évocation de moments sensibles, d'autres émettent plus de résistances qu'il faut tenter de dépasser.

Lors de tous les entretiens, l'introduction de questions trop franches ou mettant en relation la mobilité interne et le transfert de connaissance de manière trop directe a été exclue. Le risque encouru est majeur : la création d'une prophétie auto-réalisatrice. Celle-ci est « *une supposition qui par le simple fait d'avoir été énoncée, entraîne la réalisation de l'événement prévu et confirme par là même sa propre exactitude* » (Watzlawick, 1988 in Perret et Séville, 2003, p. 20). De telles insertions ont donc été proscrites afin de ne pas amoindrir la validité interne des résultats. Pour un des acteurs seulement, une question directe est évoquée suite à la mise en relation régulière par l'acteur de ces deux éléments.

Consciente de ce biais potentiel, le guide d'entretien sur la mobilité actuelle s'est appuyé sur « les apports » du nouvel arrivant. Ce terme général présente l'avantage de ne pas induire directement une réponse relative aux connaissances. La grille d'entretien veille à amener l'interrogé à se remémorer les événements marquants de cette mobilité tout en ne s'attardant pas sur des problématiques éloignées de notre objet de recherche et ce, sans induire les réponses attendues. Ainsi, cette analyse longitudinale a concilié l'impératif d'une connaissance fine des expériences de chacun tout en poursuivant une analyse séquentielle ou analyse continue comparative au sens de Glaser et Strauss (1967). Ainsi, continuellement, nous avons alterné phase de collecte et d'analyse durant ces dix-huit mois sur le site. Chaque entretien revient donc sur les apports précédemment évoqués et leur évolution depuis notre dernière rencontre, de façon systématique cette question des apports est de nouveau posée et prend lors de la dernière rencontre une forme de bilan sur la période écoulée depuis l'arrivée sur le nouveau poste.

Durant tous les entretiens, une posture qui s'est parfois avérée délicate à mettre en œuvre est choisie : celle de rester évasif sur le sujet de la recherche. Cette dernière résulte de notre volonté de ne pas induire de réponses attendues ou calquées sur ce que les répondants pensent que l'on attend d'eux. Cette crainte de susciter des prophéties auto-réalisatrices nous a souvent joué des tours durant les entretiens. Les répondants pensant devenir hors sujet quand ils évoquaient les processus qu'ils avaient incité à mettre en place depuis leur arrivée. Il s'agissait pour nous de souligner l'intérêt de cet 'apport' dans le cadre de cette recherche visant à donner du sens aux enjeux de la mobilité sans limitation *a priori*.

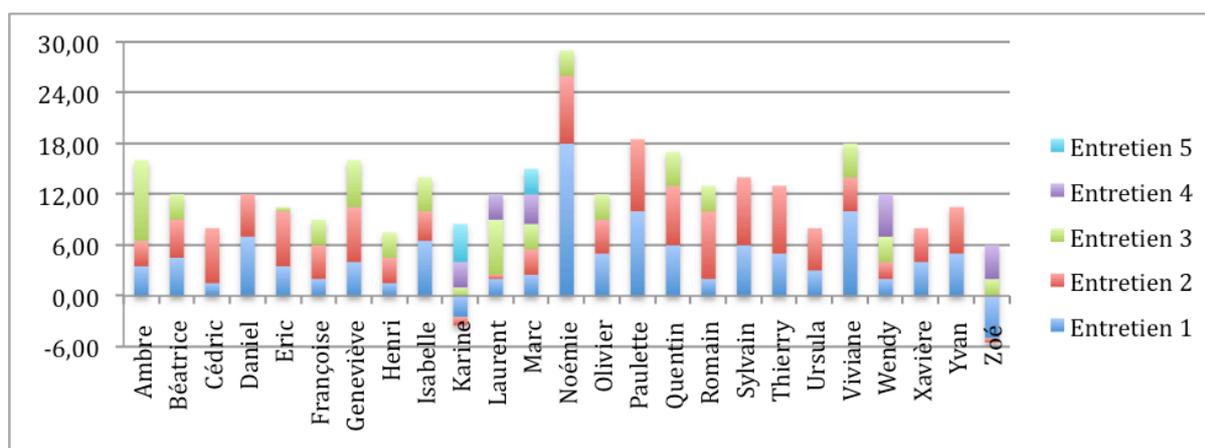
Cette posture évasive comporte un autre biais. En effet, se soulève ici un problème d'éthique si l'on pose que toute recherche doit préciser au mieux la démarche entreprise aux acteurs. Dans la configuration retenue, la transparence totale vis-à-vis des acteurs a été jugée risquée. Bien que le chercheur se doive de mettre de côté les aspects émotionnels lors des entretiens, certains acteurs nous ont exprimé leurs difficultés lors de mouvements qu'ils n'ont pas toujours désirés. Ainsi, lors des échanges, des véritables relations de confiance se sont nouées avec les acteurs et un sentiment désagréable d'une confiance univoque, dont les bases étaient biaisées par cette démarche, a parfois rendu difficile, à titre individuel, la progression de la recherche.

3.1.2. Le suivi des parcours individuels

Les acteurs mobiles n'ont pas tous été vus pour la première fois au même moment de leur prise de poste. Certains ont été rencontrés alors qu'ils n'étaient pas encore rentrés dans leur nouvelle fonction à 100%, d'autres bien plus tard (maximum : 18 mois). Cette différence s'explique par le temps nécessaire à la découverte des cas d'étude et à la mise en relation mais aussi par un certain opportunisme. En effet, le premier entretien avec Noémie s'est déroulé 18 mois après sa prise de poste, cette dernière ayant été précisément embauchée pour transférer ses connaissances d'un site à un autre de la société. Ce cas révèle donc d'une logique temporelle différente mais nous avons néanmoins jugé bon de l'incorporer du fait de son intérêt singulier pour notre étude. Paulette, sa collègue a également été interviewée alors qu'elle était arrivée sur son poste 10 mois plus tôt. En moyenne, le premier entretien a eu lieu 4,3 mois après la prise de poste.

Les individus de l'échantillon ne sont pas toujours disponibles aux mêmes intervalles (après 3 mois sur le poste, 6 mois, 9 mois,...). Il résulte de cette absence de découpage précis et systématique du moment de rencontre des acteurs, l'impossibilité d'établir une comparaison temporelle identique des différents parcours de mobilité suivis. Cette limite est néanmoins réduite par la subjectivité de chaque salarié qui, loin d'avoir des comportements stéréotypés, reproduisant les mêmes événements au même période montre davantage des différences saillantes d'appropriation, d'intégration et d'acceptation du mouvement en cours. La démarche tente donc de repérer, au sein des différents contextes, certains invariants qui permettent de comprendre pourquoi le transfert a ou n'a pas lieu et sous quelle forme. La figure III-3 présente la périodicité des entretiens réalisés en prenant pour base 0 en ordonnées le premier jour de prise de poste.

Figure III-3. Périodicité des entretiens réalisés



Au final, la durée moyenne du suivi s'échelonne de six mois au plus court (Zoé) jusqu'à 29 mois après la prise de poste (Noémie). Les derniers entretiens ont généralement eu lieu autour de la première année sur le poste (ancienneté moyenne lors du dernier entretien : 12,8 mois).

Durant ces dix-huit mois, un document de suivi des entretiens sous Word a été réalisé pour organiser au mieux la prise de rendez-vous auprès des acteurs. Ce dernier récapitule le nom des acteurs, la date des derniers échanges et la date prévisionnelle à laquelle nous avons fixé conjointement la prochaine rencontre. Il retrace également la disponibilité moyenne de l'acteur en se basant sur la durée expérimentée lors du premier entretien entre la prise de contact téléphonique et la rencontre, afin de fixer l'entretien au moment précédemment prévu. Suivant les acteurs, entre une semaine et quinze jours avant la date prévue, le rendez-vous est

donc fixé au téléphone. Une salle est alors réservée sauf quand l'acteur dispose lui-même d'un lieu au sein duquel l'entretien peut se concevoir sous des conditions optimales (bureau individuel ou salle de réunion du service).

La mise en place des échanges est relativement chronophage puisqu'il s'agit d'associer la disponibilité des acteurs aux disponibilités des bureaux à cet usage. De plus, nous nous sommes rapidement aperçue que la multiplication des entretiens le même jour était peu efficace. D'abord, l'attention portée à chaque acteur doit être similaire et leur histoire parfaitement intégrée afin de pouvoir rebondir ou discuter de paradoxes ou de différences mises à jour par rapport aux entretiens précédents. Aussi, le cumul des entretiens et leur enchaînement nuit gravement à la disponibilité intellectuelle du chercheur. La programmation de quatre entretiens le même jour est ici une expérience intéressante.

Dès le premier entretien, et après plus d'une heure trente de discussion, nous nous rendons compte que nous sommes loin d'avoir abordé la totalité des questions de notre guide et que le temps va manifestement manquer si nous voulons être ponctuelle avec l'acteur suivant. Nous cherchons alors à reporter la fin de cet entretien en expliquant à l'acteur notre situation. Ce dernier aimerait manifestement nous fournir immédiatement de plus amples approfondissements mais par respect pour l'acteur à rencontrer ensuite, nous finissons par écourter l'entretien. La relation avec l'acteur est alors brisée pour être remise à plus tard. Lors de l'entretien suivant, cet acteur se montrera beaucoup moins disponible. Alors qu'il avait précédemment toujours éteint son téléphone pour profiter pleinement de nos échanges, nous sommes alors surprise de le voir y répondre...

Ainsi, le temps consacré à l'acteur doit être total et ne pas devoir se plier à d'autres contraintes. C'est ici la relation de respect qui se joue mais aussi de confiance réciproque. Cette même journée d'entretien, nous nous sommes aperçue qu'après plus de sept heures d'entretiens, nous étions progressivement de moins en moins attentive aux propos qui nous étaient confiés. Or, cette attention et la bonne attitude envers l'acteur sont primordiales. C'est pourquoi nous avons, lors des entretiens suivants, privilégié des rencontres avec des formats entrecoupés de deux heures et rarement plus de deux entretiens dans la même journée. Notons ici, que notre venue sur le site nous permettait également d'apercevoir d'autres acteurs et de

prendre périodiquement des nouvelles ce qu'un enchaînement d'entretiens ne nous laissait pas le loisir de réaliser.

Les modalités d'échanges avec les acteurs précisées, les caractéristiques de ces derniers ainsi que les autres modes de collectes de données mobilisés méritent d'être explorés.

3.1.3. Présentation de la population étudiée et collecte de données complémentaires

La population étudiée diversifie les cas d'étude suivant les caractéristiques statutaires des acteurs. Cette préoccupation s'explique par la volonté d'aboutir à une population finale au sein de laquelle nous pourrions à la fois observer des similitudes et des différences significatives entre les cas et ce, sur une population élargie par rapport aux études antérieures. Le tableau suivant illustre la représentativité de la population suivie au regard de l'effectif permanent du site.

Tableau III- 6. Représentativité statistique de l'échantillon final

Statut	Site (% population totale)	Population étudiée (% de la population étudiée)	Représentativité de la population étudiée
Opérateur	815 (50,78%)	7 (28%)	0,9 %
Technicien	417 (25,98%)	7 (28%)	1,7 %
Cadre	373 (23,24%)	11 (44%)	3 %
Total	1 605 (100%)	25 (100%)	1,6 %

Il convient de faire parler ce tableau au regard des mobilités habituellement effectuées sur le site. Tous les ans, une trentaine de cadres changent de poste dans l'organisation (26 en 2006, 32 en 2007). Nous pouvons ainsi estimer que près d'un tiers d'entre eux ont été suivis au cours de cette étude. Concernant la population non-cadre, il n'existe pas de suivi précis de sa mobilité. Pour autant, le service RH estime que tous les ans entre 80 et 100 salariés (tous statuts confondus) sont mobiles. Ainsi il est possible d'envisager qu'un quart des mouvements du site ayant eu lieu au cours de l'année 2007 ont été suivis pour ce segment de la population. Ces précisions ont davantage un aspect informatif car il convient de rappeler que notre objectif n'est pas d'aboutir à un échantillon statistiquement représentatif mais plutôt d'obtenir

les cas les plus instructifs possibles au regard d'une variété maximale (Miles et Huberman, 1991).

Afin de compléter les données recueillies par les entretiens, un suivi attentif des articles évoquant l'entreprise dans les médias a été effectué. En parallèle, une lecture continue des journaux internes et des documents de communication RH (internes et externes) est réalisée tout au long de la période. Parallèlement, des phases d'observation (plus ou moins participante) améliorent l'interprétation des données recueillies. Pour un tiers des personnes de l'échantillon (Noémie, Henri, Karine, Béatrice, Paulette, Viviane, Wendy) des journées aux côtés des acteurs ont été programmées afin d'affiner la compréhension contextuelle. Quelques données ont pu être recueillies également auprès d'Eric et Thierry lors du prolongement des entretiens par des visites de leurs bureaux et quelques démonstrations sur ordinateur au sein même de leur environnement quotidien. Enfin en ce qui concerne Laurent, Marc et Ambre, dans une moindre mesure car elle travaille généralement en horaires décalés, les entretiens réalisés auprès de la majorité des acteurs se déroulaient dans un bureau proche des leurs, nous permettant ainsi de poursuivre le suivi précis en face-à-face par quelques visites plus ponctuelles en ces occasions.

La méthode de collecte des données s'appuie ainsi sur une relation attentive aux acteurs et la mise en œuvre de conditions matérielles satisfaisantes durant les entretiens. Dès les premiers entretiens, la mise en parallèle du vécu des acteurs amène à s'interroger. Commence dès lors les prémices de l'analyse de données.

3.2. Méthodes d'analyse des données

La méthode d'analyse se construit tout au long du processus mais prend véritablement une forme définitive une fois la majorité des entretiens réalisés. Nous présentons ici les différents moments d'analyse des données, ce qui offre l'opportunité de discuter des choix opérés en matière de codage tout en familiarisant le lecteur à la population étudiée.

3.2.1. Retranscription et pré-analyse durant les entretiens de suivi

Ici, comme dans le transfert de connaissances, la première difficulté consiste à connaître ce dont nous disposons et sa localisation. Il s'agit de construire «*un bon système de stockage et de recherche qui est indispensable pour se rappeler quelles données sont disponibles, pour permettre une utilisation facile, flexible et fiable des données [...] à différents moments de la vie du projet, et pour documenter les analyses de sorte que la recherche puisse, en principe, être vérifiée ou répliquée*» (Miles et Huberman, 1991, pp.114-115).

Retranscription et découverte de récurrences

Lors de la retranscription des entretiens, nous avons pris un soin particulier à préciser les signes paralinguistiques (rires, hésitation, blanc, ton ironique) afin de ne pas biaiser notre relecture des cas. Ainsi, même s'il pourrait être intéressant de se pencher sur ces détails, il est rapidement apparu que le matériau était bien trop dense pour les analyser. Néanmoins, de telles annotations ont parfois été cruciales pour ne pas se méprendre lors de la phase d'analyse. En effet, lors de l'entretien, l'enregistrement est particulièrement appréciable en ce sens qu'il permet de profiter de tous ces signes qui, à la relecture, sont bien souvent absents. Il est important de prendre note de ces indices qui augmenteront notre compréhension des sentiments évoqués par les acteurs une fois l'entretien fini. Souvent, nous avons ainsi préféré écouter à nouveau les passages évoqués afin de nous assurer du sens de l'intonation, notamment quand les propos venaient en contradiction de propos antérieurs.

A cet effet, nous avons petit à petit pris l'habitude d'insérer régulièrement dans nos entretiens des repères temporels permettant de reprendre les enregistrements (environ toutes les 5/10 minutes). En effet, dès cette première étape, nous tentons d'accéder au sens des expériences, aux logiques des événements pour affiner notre compréhension des vécus étudiés. Lors de la phase de retranscriptions des entretiens, une première analyse commence. Quelques premières récurrences s'installent ici quand des différences s'approfondissent là. Aussi, lors de la retranscription, les propos recueillis ne sont pas seulement reportés en vue de faciliter le traitement ultérieur des données et on ne peut s'empêcher de commencer à souligner les ressemblances et les dissemblances entre les cas. Une première analyse est ainsi réalisée «*au vol*» (Miles et Huberman, 1991). Surpris par un propos qui était apparu anodin lors de l'entretien, et qui, avec le recul et la mise en relief avec les souvenirs des autres histoires de vie, trouvent un sens. De nombreux éléments ont ainsi été approfondis lors des entretiens

suiuants et intégrés au guide personnalisé. La récurrence de certains thèmes dans les propos oriente à prendre pour acquis, l'importance de ces derniers dans le codage. Ils apparaîtront alors sous la forme de rubriques, qui chemin faisant, sont chapeautées par un grand thème puis, une famille de thèmes.

Le travail de retranscription est un travail long et fastidieux, l'analyse au vol présente l'avantage de rendre ce travail moins rébarbatif. La minutie apportée à cette phase est centrale c'est pourquoi nous avons fait le choix de retranscrire l'ensemble des propos enregistrés durant les entretiens à l'exception des dernières minutes de remerciements et de discussion sur l'avancée de notre travail, considérant qu'elles donnaient plus à voir de la relation instaurée avec les acteurs que du phénomène étudié. Au final, les soixante-quinze entretiens réalisés auprès des 25 personnes retenues donnent lieu à près de 1800 pages de données en interligne simple. Cette masse de données importante ne peut pas être intégralement restituée ici. Pour donner à voir au lecteur, les entretiens de l'acteur pour lequel la restitution est la plus courte, après avoir été anonymisé, est intégré en annexe 6. Au cours de la réalisation des entretiens, quelques premiers éléments de codage ont été mis en exergue.

3.2.2. Découverte de premiers éléments de codage de la mobilité interne

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

Les discours des acteurs révèlent l'existence de biais temporels et communicationnels de la logique traditionnelle d'opposition entre mobilité horizontale et mobilité verticale. Par ailleurs, le terme générique de mobilité horizontale renvoie à des réalités diverses et peine à dépendre de façon subtile la variété des réalités auxquelles font face les acteurs. Nous avons alors entrepris, un affinage du codage des mouvements de mobilités que nous présentons ici.

Biais communicationnel et temporel

Suite à la réorganisation structurelle de la fin de l'année 2006, que d'aucuns nommeraient restructuration bien qu'elle n'ait pas eu d'impact quantitatif sur la masse salariale, de nombreux ajustements du personnel ont été effectués avec de lourdes conséquences sur la place de chacun dans l'organisation. Les mobilités qui en résultent sont présentées au regard de l'organigramme et/ou dans la description de poste proposée/imposée au salarié le plus souvent comme des mouvements horizontaux. Les discours des acteurs, quant à eux, révèlent une « *mise au placard* », un retrait du cœur de l'activité de la société ou encore des responsabilités appauvries. Pour autant, ces mouvements ne sont pas présentés par l'organisation comme des mouvements verticaux à caractère régressif. La lecture de la mobilité suivant l'opposition classique et objective présente donc un biais communicationnel. L'organigramme est un document officiel qui a vocation à être communiqué. Il dépeint une réalité décrite qui n'est pas sans conséquence sur la paix sociale recherchée dans toute société. La structure telle qu'elle y est restituée contient donc une dimension affective forte qui incite à retoucher la réalité afin de la rendre socialement plus acceptable.

Les discours des acteurs soulèvent un second biais, cette fois-ci, temporel. La juste appréciation du mouvement n'est pas immédiate. Souvent, le salarié ne perçoit pas tout de suite la régression occasionnée par sa nouvelle étape professionnelle. Dans un premier temps, il remarque les changements et essaie tant bien que mal d'atteindre le niveau de compétences requis sur son poste. Ensuite seulement, il réalise que le poste induit un rétrécissement de ses responsabilités. Au contraire, la perception d'opportunités peut donner lieu à un élargissement des assignations initialement prévues. Le biais temporel d'orientation du mouvement résulte du flou qui entoure tout mouvement. Le salarié s'avère rarement en mesure d'évaluer de façon précise la mobilité qui lui est proposée. Il anticipe difficilement la réalité et le contenu de son nouveau poste. L'évolution préétablie peut ainsi fortement s'éloigner des conséquences réelles. Les capacités du mobile à comprendre, à s'insérer dans son environnement et à jouer des différents éléments qui le composent s'avèrent alors déterminantes.

Face à ces constats, nous avons entrepris de rejeter le caractère exclusif des dimensions classiques (mobilité horizontale versus mobilité verticale) pour appréhender plus fidèlement

les situations vécues par les acteurs. Ce constat empirique nous amène à proposer une logique cumulative de ces deux orientations du mouvement.

Orientation verticale

Compte tenu des biais communicationnels et temporels de la dimension verticale structurelle (vers le haut ou vers le bas), nous proposons de lui substituer la dimension de centralité proposée par Schein. Cette dimension « radiale » illustre le rapprochement par rapport au centre décisionnel consécutif au mouvement (dimension radiale positive) (Schein, 1971). Ce concept de centralité n'est pas très clair car « *il ne différencie pas a) le sentiment d'un individu d'être central ou périphérique et b) les critères objectifs de sa position actuelle dans la structure sociale de l'organisation* » (Schein, 1971, p.408). L'auteur s'appuie sur une position objective de l'individu mesurée par son pouvoir actuel et le degré auquel les secrets de la compagnie lui sont confiés. Dans cette recherche, cette dimension radiale est abordée de façon subjective et élargie au scope.

Le scope est le périmètre du poste c'est-à-dire la frontière entre ce qui est sous la responsabilité et / ou le contrôle de l'acteur de ce qui est en dehors. Nous évoquons une dimension radiale positive lorsque l'acteur dit avoir accru son scope suite au mouvement et négative, dans le cas contraire.

Là encore, il est tout à fait possible que, dans un premier temps, l'acteur discerne difficilement cette dimension. Pour autant, nous postulons qu'avec le temps, il est capable de rendre compte de façon juste (qui reflète la réalité) de l'accroissement ou du rétrécissement de son scope suite au mouvement. L'approche longitudinale rend possible l'étude de l'évolution de cette dimension dans le temps au regard des capacités et volontés du mobile. Le tableau III-7 présente la répartition de la population étudiée suivant cette dimension radiale subjective élargie.

Tableau III – 7. Dimension radiale subjective de la population étudiée

Statut / Dimension Radiale	Opérateur	Technicien	Cadre	Total
Dimension radiale Positive	Béatrice, Noémie	Ambre, Henri, Karine	Cédric, Daniel, Laurent, Marc, Quentin, Romain, Ursula	12
Dimension radiale négative	Geneviève, Viviane, Zoé	Françoise, Isabelle, Xavière	Eric, Sylvain, Thierry	9
Dim. rad. positive puis négative		Wendy		1
Dim. rad. négative puis positive			Yves	1
Sans influence	Olivier, Paulette			2

Dimension radiale positive finale: 13 cas

Dimension négative radiale finale : 10 cas

La population étudiée se répartit de façon quasi-égalitaire suivant cette dimension alors que trois des mouvements sont dits promotionnels et les vingt-deux autres sont classiquement désignés comme horizontaux. Deux acteurs ne perçoivent pas de changement de centralité suite à ce mouvement. Cette vision radiale élargie fournit donc un aperçu subjectif du mouvement en cours bien différent de la typologie traditionnelle qui doit être précisé et complété par l'orientation horizontale.

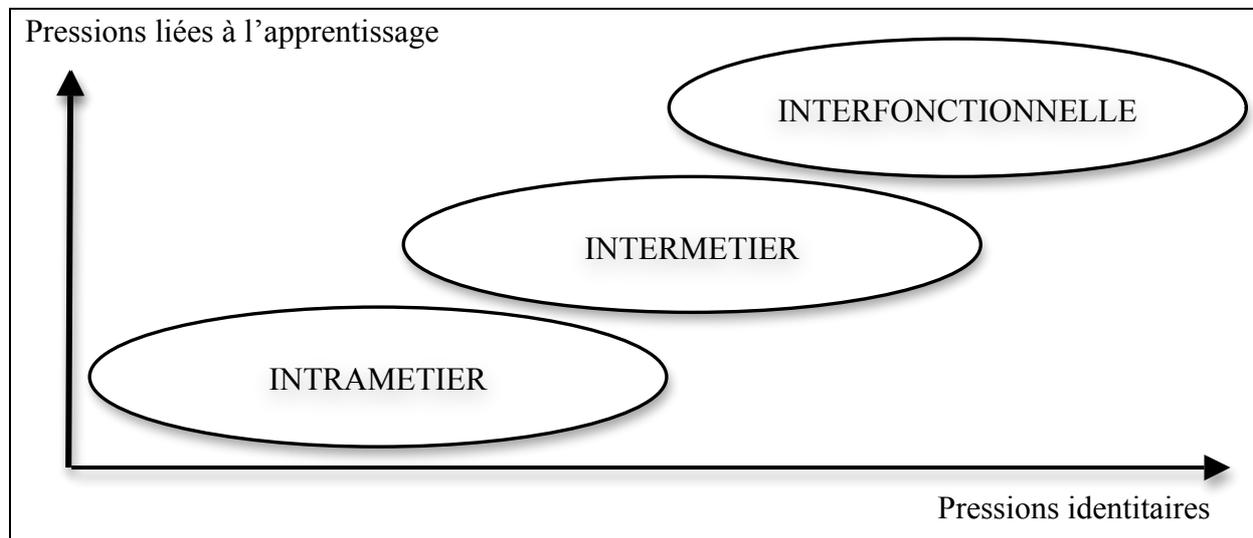
Orientation horizontale

L'orientation horizontale soulève, elle aussi, de nombreuses difficultés d'appréhension tant les réalités qu'elle recouvre sont variées. Elle englobe ainsi des mobilités dites de reconversion et des changements strictement géographiques sans réelle conséquence sur le contenu des tâches à effectuer. Devant un tel contraste, il est rapidement apparu nécessaire de préciser ces différences. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur les trois axes interreliés de la profession mis à jours par Hughes (1996) : *l'axe identitaire* : affirmation du partage d'une certaine vision du rapport au travail, de ses missions et de son sens; *l'axe économique* : une activité productrice de revenu ; *l'axe social, collectif* : appartenance à un groupe défini par un savoir-faire commun.

Le métier renvoie à la fois à une dimension identitaire et à des connaissances singulières (cf. chapitre 1). La mobilité interne touche ainsi le cœur de la relation du salarié à son métier et comporte des conséquences fortes sur deux des trois axes mis à jour par Hughes, l'axe économique étant moins touché car il est rare que la mobilité, en interne, se traduise par une

baisse du revenu⁷⁷. Deux principaux axes de changement sont donc retenus : identitaire et cognitif, au travers desquels nous proposons d'affiner l'orientation horizontale en distinguant différents types d'horizontalité : mobilité interfonctionnelle, intermétier et intramétier. L'axe identitaire rend compte d'un éloignement croissant par rapport au métier précédent. L'axe cognitif renvoie à l'effort croissant de développement de connaissances techniques afin d'acquérir un savoir-faire commun au sein d'un groupe (cf. axe social, collectif de Hughes). Il matérialise donc une pression d'apprentissage d'ordre technique croissante quand l'axe identitaire s'appuie davantage sur une connaissance sociale, un impératif d'intégration au sein du groupe, le partage d'une culture et d'objectifs communs. La figure III-4 présente la typologie proposée.

Figure III - 4. Typologie des modalités horizontales de la mobilité



A partir de cette typologie, nous avons tenté de mieux refléter la force du changement induit par le mouvement car « *plus l'ampleur de la transition de carrière est grande, plus les efforts nécessaires pour s'adapter sont grands, plus l'insécurité est élevée et plus le stress perçu est grand* » (Roques et Roger, 2004, p. 73).

Les mobilités interfonctionnelles (Falcoz, 2004) induisent un changement de filière promotionnelle (Perreti, 1998) et sont synonymes de reconversion (Dany et Livian, 1995). Elles correspondent à un moment particulier de la carrière plus qu'à une évolution professionnelle « naturelle » ou « quasi-naturelle » (Livian et Dany, 1995, p. 91). La

⁷⁷ Notons cependant que tel peut être le cas lorsqu'elle entraîne un changement de mode horaire (nuit → jour ou week-end → semaine).

caractéristique principale de ce type de mobilité s'appréhende au regard de l'éloignement entre les connaissances actuelles et les connaissances à mettre en œuvre sur le nouveau poste. Un effort important d'acquisition et d'intégration de connaissances nouvelles est à fournir puisque le temps d'apprentissage d'un nouveau travail est réduit grâce à sa similarité aux expériences précédentes (Hall, 1981 *in* Morrison et Brantner, 1992). En effet, au sein d'une fonction, les individus évoluent et développent toujours plus d'expertise dans le même univers métier. Le passage de l'une à l'autre des fonctions de l'entreprise (Finance, Marketing, Production, Recherche et Développement, ...) implique donc un changement de cœur de métier lourd de conséquences en terme identitaire et cognitif. Au sein de chaque fonction de l'entreprise, des valeurs, un vocabulaire et des codes internes existent et facilitent la compréhension mutuelle et les échanges entre les salariés (Meier, 2006). Changer de fonction⁷⁸ engagerait donc le salarié à remettre en cause sa culture professionnelle, à acquérir de nouvelles connaissances, un langage et des codes nouveaux. La caractéristique principale de ce type de mobilité est la rupture d'identité professionnelle et l'éloignement des connaissances à mettre en œuvre dans le nouveau poste par rapport aux connaissances antérieures. Les deux axes identitaire et cognitif sont fortement touchés par ce type de mouvement.

Les mobilités intermétiers induisent un changement moins profond pour l'acteur. Le contenu des nouvelles tâches présente des similitudes avec celles précédemment mises en œuvre bien que l'acteur ne reste pas nécessairement dans la même fonction. Contrairement aux mobilités interfonctionnelles, les connaissances à acquérir entretiennent une certaine proximité avec les connaissances déjà intégrées, ce qui facilite leur assimilation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Chauvet, 2003). Cette proximité permet d'envisager la mobilisation sur le nouveau poste de quelques unes des connaissances précédemment acquises. Cependant, elles impliquent également un effort d'apprentissage puisque le poste n'est plus le même (intitulé différent) et son contenu présente de larges dissemblances. L'identité professionnelle y est cependant moins mise à mal compte tenu d'un savoir-faire assez proche. C'est le cas par exemple d'un salarié qui passe d'un poste d'ingénieur au service informatique à un poste d'ingénieur dédié à la Gestion Assistée Par Ordinateur. Alors qu'il dépendait précédemment de la filière informatique, il est désormais structurellement rattaché à la production. Il change

⁷⁸ Le terme renvoie ici aux fonctions de l'entreprise et non pas à la profession en tant que fonction.

ainsi de direction et de métier, pour autant, ses connaissances précédentes restent proches de celles attendues sur son nouveau métier.

Les mobilités intramétiers impliquent très peu de changement. Souvent, l'intitulé de poste reste le même et seuls l'environnement du travail ou les responsabilités évoluent. L'acteur reste dans le même cœur du métier et le contenu des tâches à réaliser présente de nombreuses similitudes avec celles du poste précédent. La nature des connaissances à acquérir sera davantage sociale c'est-à-dire de l'ordre du 'qui fait quoi?' (Kogut et Zander, 1995) que technique, liée à l'acquisition de nouvelles méthodes de travail. Dans ce type de mobilité, l'acteur profite déjà d'une identité commune et doit faire en sorte de développer le sentiment d'identification par autrui. C'est donc davantage l'axe identitaire qui se modifie.

Cette vision de la mobilité centrée sur le poste et les caractéristiques individuelles (expériences antérieures, proximité aux tâches antérieures, ...) est appuyée par des recherches antérieures qui suggèrent que le travail en tant que tel et ses caractéristiques sont plus importantes que le contexte dans lequel il s'effectue sur le temps d'apprentissage d'un nouveau poste (Morrison et Brantner, 1992⁷⁹). Le tableau III-4 présente la répartition statutaire des individus étudiés au regard de ces trois types d'horizontalités.

⁷⁹ Même si ces deux variables ont un impact.

Tableau III – 8. Types d’horizontalités des mobilités étudiées

Type de mobilité	Cas	Nombre de cas	Représentativité Statutaire / globale
Géographique	Cadres : Cédric, Daniel, Eric, Marc, Romain, Ursula	6 cas	55 % des cadres dont 2 retours d’expatriation
	Technicien : Xavière	1 cas	14% des techniciens (retour d’expatriation)
	Opérateur : Noémie	1 cas	14% des opérateurs
Total Géographique (*)		8 cas	32 % de la population étudiée
Interfonctionnelle	Cadres : -	0 cas	0% des cadres
	Techniciens : Ambre, Isabelle, Karine, Wendy	4 cas	57% des techniciens
	Opérateurs : Béatrice, Geneviève, Olivier, Viviane, Zoé	5 cas	72% des opérateurs
Total interfonctionnelle		9 cas	38% de la population étudiée
Intermétier	Cadres : Cédric*, Laurent, Quentin, Romain*	4 cas	36% des cadres
	Techniciens : Françoise, Xavière*	2 cas	29% des techniciens
	Opérateurs : -	0 cas	0% des opérateurs
Total intermétier		6 cas	24% de la population étudiée
Intramétier	Cadres : Daniel*, Eric*, Marc*, Sylvain, Thierry, Ursula*, Yves	7 cas	64% des cadres
	Techniciens : Henri	1 cas	14% des techniciens
	Opérateurs : Noémie*, Paulette	2 cas	28% des opérateurs
Total intramétier		10 cas	40 % de la population étudiée

La mise en confrontation du statut de l’individu au type d’horizontalité permet d’observer que les cadres ne sont pas enclins à des mobilités de reconversion alors que les opérateurs et les techniciens y sont fortement soumis. Près de trois quarts des opérateurs se voient face à un changement identitaire profond doublé d’une remise en cause importante de leurs connaissances.

Le tableau suivant représente de façon plus fine les cas de mobilités internes suivis en croisant les deux orientations. Le statut des acteurs y est précisé comme suit : (o) opérateur, (t) technicien, (c) cadre. Comme dans le tableau précédent, les acteurs mobiles géographiquement voient leur nom agrémentée d'une étoile '*'.

Tableau III – 9. Au croisement des dimensions radiales et des types d’horizontalités

Orientation horizontale	Orientation verticale	Dimension radiale positive	Dimension radiale négative	Dimension radiale inchangée
Interfonctionnelle		Ambre(t), Béatrice(o), Karine(t)	Isabelle(t), Geneviève(o), Viviane(o), Wendy(t), Zoé(o)	Olivier (o)
Intermétier		Cédric*(c), Quentin(c), Romain*(c), Laurent(c)	Françoise(t), Xavière*(t)	-
Intramétier		Daniel*(c), Henri(t), Marc*(c), Noémie*(o), Ursula*(c), Yves(c)	Eric*(c), Sylvain(c), Thierry(c)	Paulette(o)

Sur la population étudiée, il semblerait que dès lors que les cadres changent de cœur de métier, ils soient assurés d'aboutir à une dimension radiale positive. Si tel n'est pas le cas, il est beaucoup plus difficile pour eux de voir leurs responsabilités croître. Les mobiles géographiques présentent presque tous un élargissement de leur scope. Deux d'entre eux montrent un rétrécissement alors qu'ils reviennent d'expatriation. L'élargissement des responsabilités au cours de cette expérience fut tel qu'il en découle une diminution significative de retour en France. Il est ici frappant de constater que tous les statuts sont représentés de part et d'autre de la dimension radiale.

Ces éléments permettent de décrire la mobilité vécue par les acteurs, pour autant, il convient de les compléter par des éléments contextuels.

Eléments de compréhension du contexte

Le contexte de la mobilité est nécessairement un point de rencontre entre l'individuel et l'organisationnel. Pour autant, son contexte d'émergence peut être décrit comme ayant pour origine un désir individuel ou un désir organisationnel.

Le concept de « *locus of control* » (LOC ou lieu de contrôle) s'attache à décrire l'appropriation d'un individu de la source de commandement des événements qu'il vit. Dans le cadre de cette recherche, ce concept a été mobilisé suivant trois niveaux pour coder les données : LOC externe ; LOC interne *a priori* et LOC interne *a posteriori*.

S'il est apparu relativement aisé de coder le LOC externe lorsque les acteurs évoquent le sentiment de subir la mobilité actuelle et qu'elle leur est imposée par l'organisation, il nous a semblé utile de distinguer deux niveaux concernant le LOC interne. Nous avons ainsi distingué les acteurs dont le mouvement résulte d'actions entreprises (recherche active dans les bourses internes à l'emploi, démarche visant à informer de son souhait de mobilité, ...) de ceux qui, sans avoir œuvré pour ce mouvement, considèrent qu'il résulte d'efforts antérieurs. Dans ce dernier cas, la mobilité est perçue comme une récompense des efforts antérieurs et/ou s'intègre parfaitement à la logique de carrière de l'acteur. Dans le cas de motivations explicites et actées en faveur du mouvement actuel, nous avons codé la mobilité comme relevant d'un LOC interne *a priori*. Dans le cas, d'une réappropriation *a posteriori* de l'origine du mouvement, nous avons considéré qu'il s'agissait d'un LOC interne *a posteriori*. Le tableau suivant présente la population étudiée à l'aune de ces distinctions.

Tableau III- 10. Locus of control de la population étudiée

	CAS	TOTAL
LOC interne <i>a priori</i>	Béatrice, Cédric, Daniel, Eric, Françoise, Karine, Noémie, Romain, Ursula, Wendy, Xavière	11 CAS
LOC interne <i>a posteriori</i>	Ambre, Henri, Laurent, Paulette, Quentin, Yves	6 CAS
LOC externe	Geneviève, Isabelle, Marc, Olivier, Sylvain, Thierry, Viviane, Zoé	8 CAS

LOC interne : 17 Cas
soit 68 %

LOC externe : 8 Cas
soit 32 %

Que les mobilités aient été désirées ou non, appropriées ou non, elles induisent un changement qui peut amener l'individu à regretter son passé professionnel. Ce sentiment douloureux évoqué alors rend compte d'une perte ou d'une déception : l'acteur est nostalgique. De façon récurrente, les récits des acteurs évoquent « des regrets » ou distinguent un « avant » meilleur. Ainsi, la force du changement doit s'appréhender à la fois au regard du changement objectivé (type d'horizontalité) et d'une appréciation subjective des efforts à mettre en œuvre liée aux sentiments générés par cette nouvelle étape professionnelle.

Au sein de son nouvel environnement de travail, l'acteur mobile est face à des réactions variées de la part de ses collègues. Ces derniers, appelés '*oldtimers*' dans la littérature américaine, sont dans le service depuis un certain temps et peuvent réagir de multiples façons

à l'arrivée d'une nouvelle personne au sein de leur environnement de travail (Levine et Moreland, 1999 ; Gruenfeld et al., 2000 ; Choi et Levine, 2004). Ils peuvent attendre impatiemment son arrivée ou, au contraire, émettre de grandes résistances à son intégration qu'ils assimilent à un changement plus général pour leur service. Pour saisir au mieux le contexte de la mobilité, nous avons donc également pris soin de coder le contexte d'accueil apprécié par l'acteur mobile.

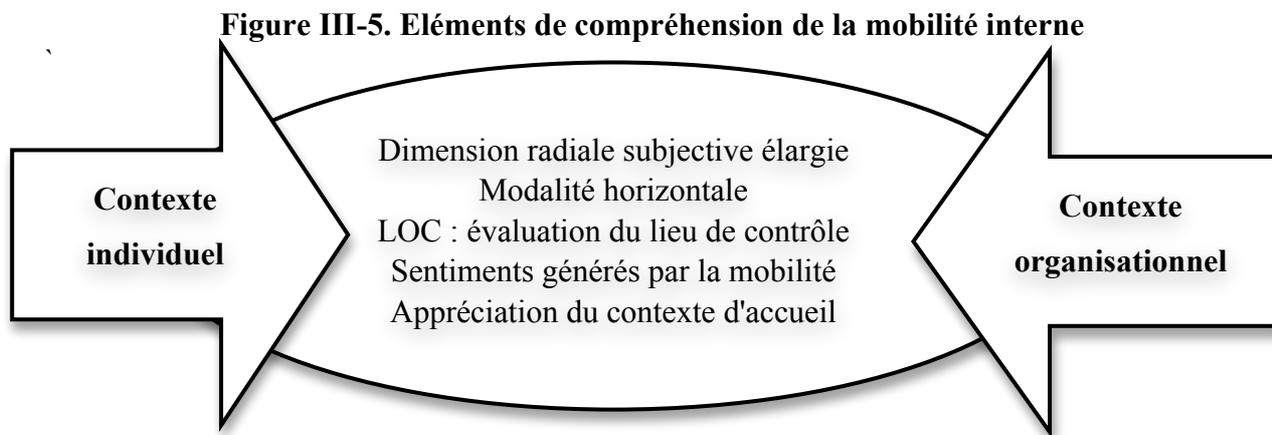
A son arrivée sur le poste, l'acteur mobile peut être attendu par son nouvel environnement en sous – effectif depuis le départ d'un de ses membres. Dans ce cas, l'accueil réservé au mobile est décrit comme favorable. Cinq des individus suivis évoquent leur arrivée comme un soulagement, un événement attendu par le service (Cédric, Henri, Karine, Laurent et Marc). Très souvent, l'ambiance et la qualité des relations avec leurs nouveaux collègues est mise en avant (Cédric, Daniel, Henri, Karine, Xavière, Zoé).

En revanche, un contexte sera dit à tendance défavorable à l'intégration du salarié au groupe les trois situations suivantes :

- ✓ Quand pour les oldtimers, l'arrivée du mobile matérialise la mise en place d'un changement non initié par le service qui le subit plus qu'il ne s'en réjouit (Françoise, Laurent, Marc, Noémie, Quentin, Wendy).
- ✓ En dehors de tout changement, l'acteur mobile arrive dans un service dont la discorde et les conflits font partie du quotidien de tous (Béatrice, Romain, Viviane, Isabelle, Henri).
- ✓ L'arrivée du mobile entraîne le départ forcé d'une des personnes de l'environnement soit parce qu'elle travaillait jusque là en CDD, soit parce que l'arrivée du mobile sert de motif à une restructuration du service (fausse création de poste) (Béatrice, Xavière).

Quelques unes des personnes accompagnées dans leur mouvement ont multiplié les causes d'accueil à tendance défavorable. Sans le savoir, l'acteur mobile peut donc arriver dans un contexte assez délicat. Dans certains cas, l'acteur mobile impulse un changement dans le service où il arrive. Ce changement peut être assez mal perçu par l'environnement d'accueil car il comprend des conséquences sujettes à résistances : changement de missions du service, changement d'organisation horaire du service, nouvelle répartition des tâches, ...

L'ensemble de ces éléments présentés dans la figure III-5 servira à appréhender aux mieux la mobilité des acteurs.



Ce faisceau de dimensions caractérisant la mobilité interne sert de base au codage et à l'analyse thématique séquencée. Il est croisé aux autres codes soulevés une fois la majorité des entretiens effectuée afin de mieux répondre aux questions de recherche posées.

3.2.3. Analyse thématique séquencée une fois la majorité des entretiens effectués

Lors de l'analyse des données biographiques, le chercheur doit être conscient que « *chaque récit comporte sa propre histoire, sa propre vision du monde et doit être analysé en lui-même* » (Rouleau, 2003, p.165). La démarche d'analyse des données vise à donner du sens à la masse de données collectées (retranscriptions d'entretiens, notes d'observation, notes de terrain, documents internes et externes). Pour Miles et Huberman (1991), elle comporte trois activités principales que nous proposons de mettre en regard des réalisations effectuées durant cette recherche :

- la réduction des données → activités entreprises : rédaction des synthèses sur chacun des cas d'étude et création d'un premier dictionnaire des thèmes ;
- leur présentation → activités liées : création d'un dictionnaire des thèmes stable et de multiples tableaux de croisement des données afin de faire émerger la chronologie des événements suivant différents points d'ancrage ;
- la génération de conclusions → rédaction des résultats.

La réduction des données s'opère par la création des synthèses et la découverte de thèmes récurrents mis en avant lors de la phase de retranscription et durant l'élaboration des guides

personnalisés. Certaines catégories apparaissent ainsi évidentes et sont directement codées dans un document récapitulatif de l'ensemble des codes utilisés : le dictionnaire des thèmes.

L'objectif de cette phase de 'présentation' est d'organiser et de ranger les données recueillies de façon à les rendre plus facilement accessibles pour les traitements ultérieurs (génération de conclusions). Allard-Poesi propose de passer « *du monde des sens au monde du sens* » (Allard Poesi, 2003, p. 246). Durant cette étape d'analyse thématique, plusieurs choix doivent être opérés concernant le découpage des données recueillies : le thème peut renvoyer à un mot, une ligne ou une unité d'analyse plus large. L'unité d'analyse choisie, le paragraphe permet, de rendre compte fidèlement des représentations des acteurs.

Cependant, si un paragraphe rend mieux compte qu'un mot du sens des propos d'un acteur, il croise aussi souvent différents concepts qui amènent à coder plusieurs fois le même extrait. La formule générique pour analyser les données selon les logiciels spécialisés est la suivante : « *scan-isolate-code-retrieve-count* » à savoir, parcourir le corpus, isoler des entités de significations, leur attribuer un code ou une étiquette, les extraire, et les dénombrer (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 111). Chaque catégorie désigne directement un phénomène, elle « *incarne l'attribution même de la signification* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 148). Elle tente d'accéder directement au sens. « *Elle permet de visualiser une action, un processus, un incident, une logique* » (Paillé et Mucchielli, 2007, p. 150). Nous avons élaboré ce travail manuellement en partant d'un premier dictionnaire et en l'enrichissant des codes émergents de la relecture attentive des premiers entretiens réalisés auprès d'Ambre.

Ce premier dictionnaire des thèmes regroupe des thèmes issus de la littérature et des éléments descriptifs 'évidents' notamment sur la description de la mobilité et de son contexte et des thèmes empiriques saillants du fait de leur récurrence dans les propos des acteurs. En effet, au fil des entretiens, la redondance de certains thèmes incite à leur codage sans bien comprendre encore leurs rôles ni leurs influences sur le transfert de connaissance.

Ce document récapitulatif progresse et se modifie au fil de l'avancée de la recherche. Des thèmes fusionnent quand d'autres apparaissent tellement prolifiques qu'il devient impératif de les distinguer à un niveau plus fin. Si cette construction semble simple, il n'en est rien puisque chaque nouveau thème implique le retour sur les entretiens précédemment codés. Une telle exigence rend donc le travail de codage des données long et fastidieux et les retours en

arrière fréquents. Les fusions posent bien entendu moins de problème mais exigent elles aussi de revenir sur les entretiens codés afin de modifier le code. La construction du dictionnaire est le fruit d'un processus long d'aller-retour et d'itérations successives en vue d'aboutir à un document stable.

Après un premier codage manuel (papier/crayon) des rubriques et thèmes abordés, nous avons minutieusement repris tous les entretiens et avons inséré des commentaires sous Word. En sélectionnant l'extrait concerné le commentaire apparaît ainsi en marge du document et le paragraphe concerné est surligné. Ici, le traitement analytique s'est voulu exhaustif, l'objectif étant de comprendre l'impact entre les différents éléments, nous avons véritablement porté un soin minutieux à cette phase aussi longue et fastidieuse soit-elle.

Le dictionnaire final récapitule les grandes familles de thèmes et toutes les catégories de chacune d'entre elles. Composé d'un tableau par famille de thèmes, chaque tableau reprend et précise en colonne la catégorie/le thème abordé, le code utilisé lors du codage des retranscriptions, la description du contenu du thème et, enfin, un recensement exhaustif des cas évoquant ce thème. Cette dernière colonne précise la lettre caractéristique de l'acteur, le numéro de l'entretien ainsi que le numéro de page où l'extrait peut être consulté. Après un premier essai pour intégrer directement les extraits dans ce tableau, nous avons rapidement constaté combien cette activité était longue et n'apportait pas réellement de valeur ajoutée, le document étant finalement difficilement lisible et mobilisable compte tenu de l'unité d'analyse choisie (le paragraphe). Le tableau III-11, page suivante, présente un extrait du dictionnaire final illustré ici au moyen de verbatim.

Sur la base de ce document, les questionnements de recherche sont creusés en s'appuyant sur les extraits et en soulignant au fil des cas les ressemblances et dissemblances intra et inter-cas. Ce codage des données facilite l'analyse transversale et comparative des cas étudiés. Il favorise la mise en perspective des récits et met en lumière les récurrences. L'agrégation des différents récits permet de dégager des interprétations et un fil conducteur qui servira à rendre compte des données recueillies. Cette démarche d'analyse s'effectue donc par de constants allers-retours entre le collectif et l'individuel, entre le général et le spécifique.

Tableau III -11. 2^{ème} famille de thème : Le contexte du changement de poste

Catégories / Thèmes	CODE	Description	Verbatim
1. Départ d'initiative individuelle	DEP IND	Nature des motivations de l'individu	Verbatim
Départ pour raisons personnelles	DEP IND PER	La mobilité a été impulsée pour des raisons non professionnelles	<i>Moi étant d'origine de Saint-Nazaire en Loire-Atlantique ça me rapprochait, et puis ça nous rapprochait de beaucoup d'amis qu'on a dans le coin, c'était motivé essentiellement je dirais ce n'était même pas professionnel en fait, c'était une démarche plutôt personnelle liée à un confort personnel.</i>
Départ pour enrichissement cognitif	DEP IND CO	Volonté d'élargissement des connaissances	<i>Ici on me proposait un poste sur des applications qui sont vraiment très, très différentes de ce que j'ai pu voir jusqu'à maintenant, notamment sur ce qui est nouvelles sources d'énergie, il y a des projets à venir maintenant sur les nouvelles sources d'énergie et c'est ce vers quoi je voulais me diriger en fait.</i>
Départ pour meilleur fit	DEP IND FIT	Recherche d'un meilleur fit à l'emploi	<i>J'ai décidé de me consacrer à des produits un peu plus complets quoi, et là j'ai cherché, j'ai cherché et j'ai trouvé ! Parce qu'ici c'est des compétences que j'avais plus ou moins au niveau technique avec quelques trucs à revoir, et ça m'a apporté en plus la partie gestion de produits que je recherchais.</i>
Départ pour incitations négatives	DEP IND NEG	Incitation(s) négative(s) au départ liée à une mésentente avec les collègues ou le SHD	<i>je pense qu'à un moment donné et quand on n'arrive pas à être bien avec son management, la seule solution c'est de trouver autre chose.</i>
2. Départ d'initiative organisationnelle	DEP ORG	Motifs organisationnels de la mobilité	Verbatim
Départ lié à la réorganisation	DEP ORG REORG	La réorganisation a conduit à l'obtention d'un nouveau poste (poste négocié)	<i>Moi, je n'ai quasi pas bougé, c'est juste une adaptation liée à la réorganisation</i>
Départ lié au refus d'un autre poste	DEP ORG REF	Suite à la réorganisation, le poste souhaité a été refusé	<i>Au dernier moment on m'a dit que non, je n'étais pas prise, que je n'étais pas retenue. Et là, il a fallu que je choisisse un poste rapidement.</i>
Départ lié à l'échec de la mobilité précédente	DEP ORG ECHEC	Sur le poste précédent, la personne n'a pas réussi à atteindre un niveau d'opérationnalité suffisant	<i>ça ne s'est pas bien passé pour diverses raisons donc conjointement avec ma responsable, on a décidé d'arrêter donc depuis début août, j'ai encore changé.</i>
Départ lié à la disparition du poste occupé	DEP ORG DISP	Le départ a été initié par la disparition de l'activité du poste	<i>Arrivé en 2007, le site est fermé et donc je n'ai plus de réelle mission, je me retrouve comme Gaston Lagaffe avec un poste mais rien dedans (j'exagère mais bon...) donc on me propose deux choses [...]</i>

De nombreux tableaux ont ainsi été élaborés pour mettre en avant la dimension temporelle et la perspective collective au regard des caractéristiques des acteurs et identifier les similitudes et différences. Un tableau de synthèse regroupe l'ensemble des données individuelles et contextuelles de chacun des cas. Ces données ont ensuite été croisées dans de nouveaux tableaux afin de faire apparaître les différents horizons temporels et les récurrences.

Durant cette étape, la familiarisation aux données est grande. Le choix de la méthodologie longitudinale y révèle une de ses grandes richesses puisqu'elle permet de s'attacher à des cas qui ne sont autres que des personnes avec lesquelles une relation s'est instaurée. Il est donc beaucoup plus facile de se souvenir d'histoires de vie déjà en partie apprises lors de la phase de collecte. De nombreux éléments de chacun des cas sont ainsi pré-intégrés. Cependant, il faut également prêter une attention toute particulière à cette familiarité perçue aux cas étudiés et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, elle recouvre souvent de grandes tendances et s'appuie sur des éléments marquants. Elle incite en conséquence à omettre des événements qui, de prime abord, semblaient des détails. Or, ces éléments écartés peuvent se révéler d'importance notamment après confrontation aux autres cas. Ensuite, nous en avons fait l'expérience lors de notre première phase d'analyse, ces relations aux acteurs peuvent avoir pris une importance qui freine la capacité d'analyse du chercheur. Poser un regard critique sur une personne avec laquelle une relation continue s'est instaurée semble ainsi, dans un premier temps, un acte difficile à mettre en œuvre. Le chercheur est alors confronté à sa volonté de rendre compte avec fidélité les données qu'il a recueillies et le désir de ne pas blesser l'acteur qui pourrait se reconnaître à la lecture du document final. À ce titre, l'anonymisation facilite ce pas à franchir. Plus que l'anonymisation, le retrait total du terrain semble ici crucial. Ce processus, s'il prend du temps est porteur de validité et générateur d'abstraction.

Une fois ce document stabilisé et les différents tableaux de confrontation inter-cas élaborés, nous sommes passés de la logique narrative des synthèses à une démarche argumentaire dans la présentation des résultats. Afin de respecter la méthode biographique utilisée, la rédaction des résultats est parsemée d'extraits d'entretiens commentés, présentés sous la forme d'encadrés, retraçant les éléments saillants du processus de transfert de connaissance et appuyant les principaux résultats mis à jour par les tableaux d'analyse croisée.

3.3. Validité et fiabilité de la recherche

Avant de présenter les résultats issus de cette collecte, il est d'usage de discuter de la validité du construit proposé. Nous abordons ce dernier point en évoquant la validité externe et interne de la recherche entreprise puis discutons de la triangulation des données opérée et du critère de saturation.

3.3.1. Validité externe

La validité externe traite de la généralisation scientifique des résultats obtenus en dehors du contexte local du site étudié. Il est souvent reproché aux démarches qualitatives leur manque de rigueur et la généralisation qui en découle. Ainsi, le choix de l'étude de cas, d'autant plus sur un site unique d'investigation, expose aux critiques de validité externe modérée, d'un produit qui finalement raconte une belle histoire mais s'éloigne des canons de la rigueur scientifique. Pour autant, contrairement, aux recherches en sciences dures, notre objet d'étude est l'être humain dans toute sa complexité. Prendre en considération ce simple fait interroge sur la pertinence d'adopter des critères de scientificité similaires. Ainsi, plus qu'une généralisation possible des résultats obtenus, cette recherche vise, à partir de plusieurs cas, à apporter des prémices quant au potentiel à accorder à la mobilité interne en tant que moyen de transférer la connaissance dans l'organisation. Pour notre part, nous ne chercherons pas à « *produire des lois de nature universelle mais plutôt [à] proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides, robustes, rigoureusement élaborées* » (Charreire et Durieux, 2003, p.60). Ainsi, Perret et Séville proposent d'étudier les démarches interprétativistes au regard de deux critères : le caractère idiographique de la recherche et l'empathie développée par le chercheur (Perret et Séville, 2003).

Le caractère idiographique s'appuie sur le principe de Gertz de '*thick description*' (Gertz, 1973, in Perret et Séville, 2003, p.29). Une recherche présente ce caractère lorsqu'elle s'attache aux événements en situation et qu'elle tente d'appréhender les phénomènes étudiés par une compréhension fine de leur contexte. La présence prolongée durant plus de 18 mois (d'Avril 2007 à Septembre 2008) sur le terrain permet d'appréhender de façon précise le contexte général du site étudié. Pour chaque acteur, l'empathie développée durant les entretiens amène à s'approcher au plus près du contexte construit par chacun d'eux. Les éléments historiques (récents et passés) du parcours individuel participent à saisir au mieux

leurs représentations. Ainsi, le caractère idiographique et l'empathie participe dans cette recherche l'un de l'autre et s'enchevêtrent continuellement.

3.3.2. Validité interne

La validité interne apprécie la pertinence et la fiabilité des données recueillies, d'une part et, la rigueur des analyses effectuées, d'autre part. Les auteurs soulignent la nécessité de développer une relation de confiance avec les acteurs observés afin que ceux-ci acceptent de partager leurs expériences de vie au sein de l'organisation (Groleau, 2003). Aussi, la confiance n'est pas immédiate. Elle se construit au fur et à mesure de la présence sur le terrain. L'instauration de relations fortes avec les acteurs suivis, rendue possible par la méthodologie longitudinale offre, à notre sens, un grand intérêt et garantit la validité et la fiabilité des données recueillies. Ce point a déjà été évoqué plus précisément (3.1.1.) cependant, il est vrai que nous avons été frappée par la force relationnelle induite par ce type de démarche. Certains acteurs ont d'ailleurs affirmé de façon explicite avoir attendu notre venue et pensé aux éléments dont ils allaient nous faire part compte tenu de l'évolution de leur transition. Ainsi, les entretiens furent parfois de vrais exécutoires pour certains salariés durant cette période de leur carrière professionnelle tourmentée. Nombreux sont ceux qui nous ont remerciés du temps passé ensemble et de l'« *accompagnement* » fourni.

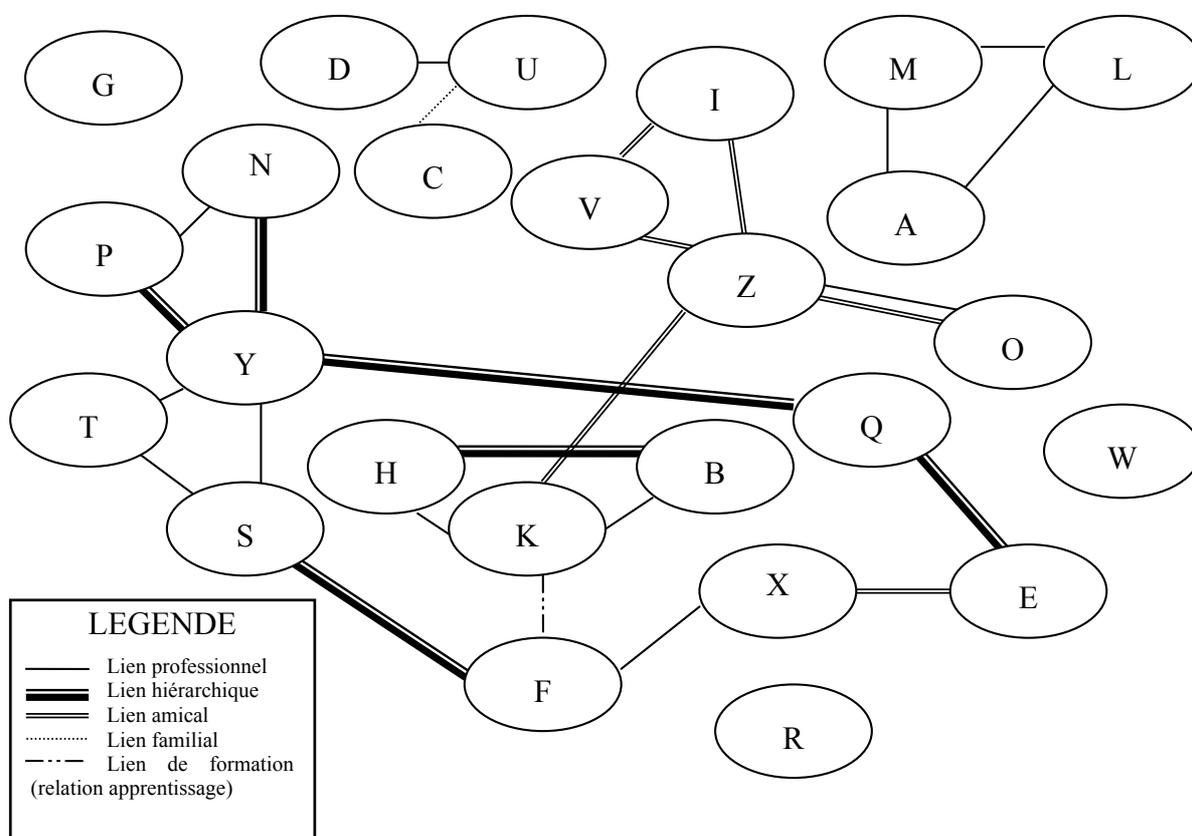
Cependant, la méthode biographique retenue pose nécessairement la question de la valeur à accorder aux témoignages d'une personne qui se raconte. La validité peut alors être augmentée de deux manières : par la variété des sujets ou par la possibilité de croiser les discours (Giroux, 2003). En ce sens, la fiabilité des données s'évalue au regard de la triangulation des données opérée. Il existe quatre modes de triangulation des données envisageables pour les recherches longitudinales (Charreire, 2003) :

- élargissement de l'échantillonnage théorique pour accéder à une diversité de données ;
- triangulation des chercheurs ;
- triangulation théorique par l'interprétation des données au travers différents cadres théoriques ;
- triangulation méthodologique ou validation instrumentale par la multiplication des techniques de recueil de données.

Nous avons déjà discuté de la variété des sujets interrogés. Quant à la triangulation des chercheurs sur un matériau aussi dense, elle paraît peu réaliste. La confrontation des résultats

via une relecture/lecture approfondie des principaux auteurs permet également une recontextualisation du travail dans le cadre des savoirs existants. Elle accroît ainsi la validité interne des résultats (Morse, 1994, *in* Giroux 2003). Cette triangulation « théorique » sera plus précisément discutée durant les chapitres suivants. Enfin, concernant la dernière forme de triangulation, méthodologique, il convient d’approfondir les efforts fournis en la matière. Dès que nous en avons eu l’opportunité, les discours des acteurs ont été croisés soit par l’observation, soit en rencontrant directement des personnes évoquées avec d’autres (c’est le cas de Françoise, Paulette, Noémie et Henri). La figure suivante précise les liens entretenus entre les individus de notre échantillon⁸⁰.

Figure III-6. Carte des liens entretenus par l’échantillon



Différents types de liens sont identifiés : des liens professionnels (personnes évoluant ou ayant évolué au sein du même environnement interactionnel), des liens hiérarchiques, des liens amicaux et des liens familiaux. Chaque personne de l’échantillon est identifiée par un cercle. Sur les vingt-cinq salariés, trois personnes uniquement sont isolées. Seuls les liens explicités durant les entretiens ou découverts lors des périodes d’observation sont retracés ici.

⁸⁰ Afin de ne pas trop alourdir cette illustration, seule la première lettre des cas figure sur cette figure

Les liens entretenus entre les personnes de l'échantillon permettent de recouper divers éléments relatés. Ils assurent ainsi une triangulation plus fine des données recueillies.

Enfin, la rigueur de l'analyse s'appuie sur l'appréciation du critère de saturation. Une première grille de lecture fondée sur une littérature académique guide la collecte de données initiales. Très rapidement, confrontée aux premiers entretiens, celle-ci s'est élargie et de nouvelles propositions y sont intégrées, engendrant de nouvelles quêtes d'informations auprès des acteurs. C'est au travers de ces allers-retours constants que nous avons finalement pu atteindre la saturation. La saturation s'obtient lorsque l'ajout d'informations à la marge est de moins en moins générateur de nouveaux savoirs. Cette dernière a été recherchée au sein de chaque cas et c'est lorsque les discours des individus n'apportaient plus d'informations complémentaires sur leur rôle au regard du TCI et sur la temporalité de leurs rôles d'UR et d'US, que leur situation professionnelle ne semblait plus soulever de problèmes spécifiques et/ou que les informations échangées devenaient redondantes que nous avons choisi d'arrêter le suivi des acteurs. La saturation a été identifiée sur chacun des cas mais il convient de préciser ici que cette sensation est beaucoup plus difficile à appréhender sur la population totale.

Durant l'analyse longitudinale, les différents cas racontaient de nombreuses histoires mettant en jeu des sentiments parfois contradictoires au regard du mouvement en cours. Ainsi, le critère de contraste retenu et l'intimité aux données recueillies créent dans un premier temps, le sentiment d'une saturation qui n'arrivera jamais tant chaque individu révèle des différences qui, à première vue, semblent significatives. A ce titre, la prise de recul par rapport au terrain est très intéressante car elle permet, notamment au travers des communications sur les premiers cas étudiés (lors des réunions de recherche du laboratoire ou durant les colloques), de mettre en lumière bon nombre de redondances entre les cas. Ainsi, la population finale représente un échantillon saturé au regard de variations individuelles. La taille de l'échantillon final (25 personnes) permet de dresser des comparaisons et des confrontations inter cas nombreuses et, nous l'espérons, riches de sens.

Une période d'arrêt total des entretiens (de début juillet à mi-août 2008) a permis un détachement de l'ancrage des données et de l'emprise du terrain conduisant finalement à une prise de distance par rapport au travail effectué et aux acteurs. Durant cette période, les entretiens ont été attentivement relus, les synthèses rédigées et un premier codage élaboré.

Nous nous sommes ainsi aperçue que malgré de nombreuses différences possibles selon le point de vue retenu (statutaire, type de mobilité, sentiment relatif aux changements, ...), une seule des personnes demandait un retour pour approfondir la compréhension de son cas (Paulette).

Il existe deux principales difficultés liées à l'analyse qualitative longitudinale :

« - raconter une 'histoire' souvent complexe de manière linéaire et / ou lisible ;

- présenter, pour donner à comprendre et à croire, le processus cognitif du chercheur lui-même » (Charreire, 2003, p.71). Nous espérons avoir donné à voir des éléments de la seconde difficulté, les chapitres suivants tenteront de présenter au mieux l'histoire complexe des transferts de connaissance des acteurs en transition professionnelle.

Synthèse du Chapitre 3

Le chapitre trois présente les choix méthodologiques et le terrain de recherche. Le design adopté s'attache à répondre au mieux à la problématique générale. Cette dernière soulève l'importance de prendre en considération les représentations des acteurs tout en accédant à la temporalité des processus. Afin d'accéder aux constructions du monde et de la réalité façonnées par les acteurs, un design qualitatif est privilégié. La dimension temporelle est abordée par une démarche longitudinale qui s'appuie sur les récits de vie de vingt-cinq salariés d'un site de production unique. Chacun de ces individus vit actuellement un mouvement de mobilité singulier et constitue un cas enchâssé.

Par le suivi régulier de ces acteurs, nous tentons de développer l'intersubjectivité et la compréhension empathique des situations qu'ils vivent. Cette forme d'accès aux représentations individuelles des acteurs appuie le construit final et cherche à apporter les résultats les plus fiables et les plus riches possibles. Outre la relation profonde qui se construit avec les acteurs, l'analyse longitudinale offre la possibilité d'éclairer l'évolution des logiques de transfert de connaissance des acteurs et de leur positionnement (tantôt acquéreur, tantôt apporteur) dans le temps.

Afin de sensibiliser le lecteur au contexte de l'étude, ce chapitre énonce les normes et règles édictées sur le site étudié en matière de mobilité interne. Ces normes sont confrontées aux représentations des acteurs interrogés afin de mettre en exergue les modes de régulations autonomes construits par les acteurs en réponse aux écarts perçus entre les pratiques et les règles énoncées.

Enfin, la population étudiée est décrite au regard des caractéristiques des mobilités internes vécues. Face aux difficultés de rendre compte de la variété des situations rencontrées par les acteurs, le mode de codage des caractéristiques retenues dans le cadre de cette recherche est précisé. Une logique cumulative et affinée des dimensions verticales et horizontales est ainsi proposée pour opérationnaliser le traitement des données. Cette description du codage avise le lecteur des différents croisements opérés à partir des données afin de mettre à jour les ressemblances et différences inter-cas.

Partie 2 – Transferts de connaissance et mobilité interne

Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Passer une frontière est toujours quelque chose d'un peu émouvant : une limite imaginaire, matérialisée par une barrière de bois (...) suffit pour tout changer, et jusqu'au paysage même : c'est le même air, c'est la même terre, mais la route n'est plus tout à fait la même, la graphie des panneaux routiers change, les boulangeries ne ressemblent plus tout à fait à ce que nous appelions, un instant avant, boulangerie, les pains n'ont plus la même forme, ce ne sont plus les mêmes emballages de cigarettes qui traînent par terre. (Georges Pérec, Espèces d'espace, 1974)

Introduction à la seconde partie

La seconde partie expose les résultats de la recherche en trois chapitres qui rendent compte de la démarche méthodologique choisie, basée sur les récits de vie. L'argumentation s'appuie en effet sur des encadrés relatant les événements vécus par un ou plusieurs individus qui viennent supporter les principaux résultats mis à jour au cours de l'analyse. Ils donnent à voir les représentations individuelles considérées comme déterminantes des pratiques (Jodelet, 1989). Ces dernières aident en effet « *l'observateur à s'expliquer le comportement d'agents engagés dans l'action et dans des rapports sociaux* » (Teulier-Bourgine, 1997, p. 97).

Le **quatrième chapitre** s'attache à la période de transition entre les deux postes. Cette période, que nous nommerons période prétransitionnelle, s'étend de l'acceptation de la future mobilité jusqu'au premier jour d'affectation seul sur le nouveau poste. Consacrée par les échanges successeur/prédécesseur, un de ses objectifs annoncés se comprend précisément en termes de transfert de connaissance. Après avoir rappelé les enjeux organisationnels et individuels de cette période, les éléments discriminants de l'occurrence et de l'aboutissement du processus de transfert sont exposés.

Le **cinquième chapitre** débute l'analyse des événements à partir du premier jour de l'acteur mobile sur son poste en toute autonomie. Contrairement, à la période prétransitionnelle, l'acteur mobile est alors libre de choisir le ou les sources qu'il va mobiliser pour acquérir les connaissances qui lui manquent sur le poste. Ce chapitre, consacré à l'acteur en tant qu'acquéreur de connaissances, appréhende les aspects spatiaux, liés à une proximité réelle ou ressentie, et temporels comme structurants des démarches de transfert de connaissance initiées par l'acteur, alors à la recherche de connaissance à acquérir.

Le **sixième chapitre** présente l'acteur mobile non plus comme acquéreur de connaissance (une unité réceptrice suivant la grille de lecture du transfert de connaissance) mais comme créateur de connaissance au sein de son nouvel environnement interactionnel. Les modalités de ces transferts sont précisées avant de mettre en avant la logique temporelle du passage de l'acteur du rôle de récepteur à celui de créateur de connaissance au sein de son nouvel environnement de travail.

Chapitre 4

Les enjeux de la période prétransitionnelle

Transférer pour mieux quitter ?

1^{ère} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Les enjeux du rapprochement : de la littérature au design méthodologique

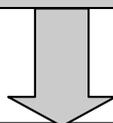
Chapitre 1 : La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle



Chapitre 2 : La connaissance et son transfert dans l'organisation



Chapitre 3 : Choix méthodologiques et présentation du terrain de recherche



2^{ème} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Chapitre 4 : Les enjeux de la période prétransitionnelle : transférer pour mieux quitter ?



Chapitre 5 : L'acteur mobile acquéreur de connaissance



Chapitre 6 : L'acteur mobile créateur de connaissance

Plan du chapitre 4

1. Les enjeux attendus de la période prétransitionnelle

1.1. Les enjeux de la transmission avant le départ

1.2. Les enjeux des échanges avec le prédécesseur

2. Les enjeux relationnels et individuels

2.1. Lutte contre la dépréciation de la connaissance collective et importance des relations antérieures

2.2. La motivation au transfert des parties prenantes

2.3. La proximité des parties prenantes au transfert

3. Les enjeux temporels

3.1. Les biais réducteurs des échanges

3.2. Les éléments d'influence des différentes phases du processus

Introduction

Afin de resituer la mobilité interne dans son contexte d'émergence, la période prétransitionnelle, qui s'étend de la préparation du départ au sein du service à quitter jusqu'à la prise autonome du nouveau poste, est étudiée. Cette période nourrit théoriquement de nombreux enjeux en termes de transfert de connaissance. Les représentations managériales et les écrits théoriques la considèrent comme déterminante de la réussite de la mobilité du nouvel arrivant et de la performance globale de l'organisation (1). Ces enjeux, confrontés aux récits des acteurs, mettent en exergue certains apports réels mais surtout de très nombreuses difficultés liées à des facteurs individuels et relationnels (2). Ils soulignent ainsi certains biais temporels qui marquent la durée du transfert, ses différentes étapes et sa réussite (3).

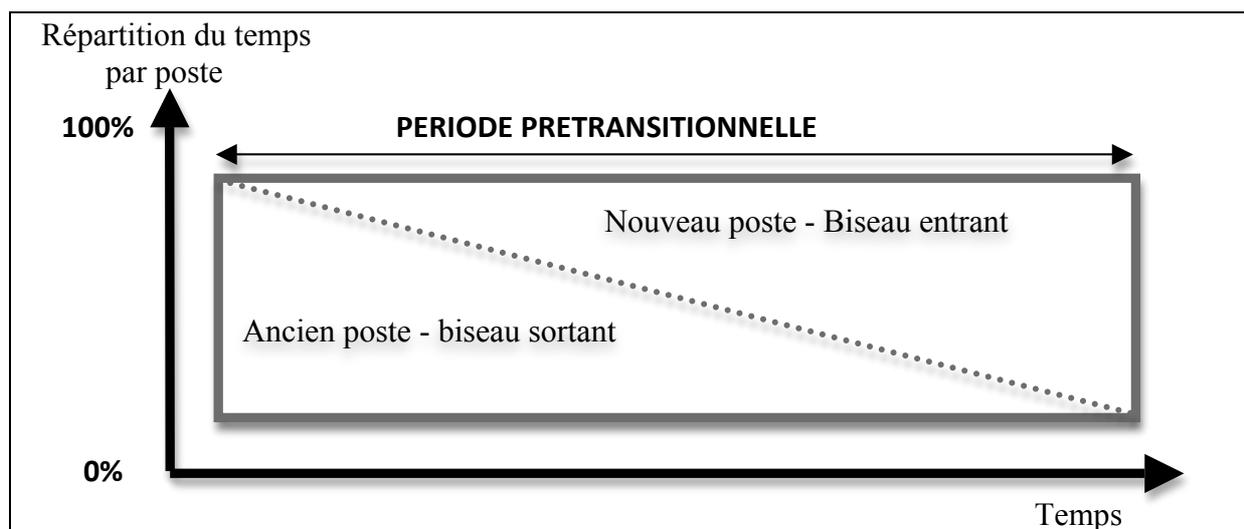
1. LES ENJEUX ATTENDUS DE LA PHASE PRETRANSITIONNELLE

Avant de laisser l'acteur partir vers sa nouvelle étape professionnelle, l'organisation peut l'inciter à transmettre ses connaissances à son successeur. Dans ce cas, l'organisation étudiée parle d'un « biseau ». Ce moment de transmission prédécesseur / successeur est clairement présenté par le service RH comme un moment clef de transfert de connaissance entre les deux acteurs :

(L'enjeu du biseau) c'est que (le prédécesseur) puisse [...] former (son successeur), lui transmettre son savoir, lui transmettre la connaissance de son secteur etc., avant de pouvoir le lâcher seul. Même si, ensuite, il est encadré dans une autre structure mais voilà la transmission de savoir d'individu en individu, c'est aussi capital. Bon, à côté de cela, on a quand même des spécifications, des procédures, des tas de choses qui existent mais je veux dire, le plus souvent la transmission directe, c'est tout de même ce qu'il y a de plus efficace. Alors, quand on peut le faire, vraiment on essaie de le faire. (Responsable RH, chargée de la mobilité)

Ce biseau se décompose en deux étapes enchevêtrées. D'un côté, la préparation au départ de l'acteur mobile durant laquelle il transmet ses connaissances à son successeur : le « biseau sortant ». De l'autre, les premiers jours sur le poste auprès du prédécesseur au cours desquels l'enjeu réside dans l'apprentissage des nouvelles tâches : le « biseau entrant ». La figure IV-1 précise la chronologie du biseau durant cette période prétransitionnelle.

Figure IV- 1. Chronologie du biseau



Les transferts de connaissance avant le départ s'effectuent donc suivant deux modalités : auprès d'un successeur préalablement identifié ou auprès des membres du service quitté. En réalité, peu de cas rendent compte d'une gestion particulière de cette période :

- 3 cas de biseaux entrants ET sortants ;
- 6 cas de biseaux sortants (dont un suite à la mobilité suivie) ;
- 4 cas de transferts au service quitté (dont deux s'ajoutent à un biseau sortant) ;
- 4 cas de biseaux entrants.

Les enjeux attendus de cette période prétransitionnelle sont nombreux. Ils seront analysés suivant les deux moments fondateurs de cette période : avant le départ (partie 1.1.) puis lors de la découverte du nouveau poste aux côtés du prédécesseur (partie 1.2.).

1.1. Les enjeux de la transmission avant le départ

Le premier chapitre a mis en exergue les différentes dimensions de l'exercice d'un rôle structurant la mobilité interne : des dimensions cognitives et sociales (1.1.1); identitaires et affectives (1.1.2.) ; politiques et psychologiques (1.1.3.). L'acteur mobile, en changeant de rôle dans l'organisation est amené à remettre en question, plus ou moins profondément, ces différentes dimensions inter-reliées. Nous détaillerons chacune d'elles en mettant en regard les aspects théoriques et les représentations managériales des acteurs du service RH. Après avoir récapitulé les attentes organisationnelles d'un tel changement, nous présentons succinctement les cas observés sur la population.

1.1.1. Dimensions socio-cognitives

Dans la littérature, le départ d'un membre contributif du service s'accompagne d'une dépréciation de la connaissance collective (Dalton et Todor, 1987; Huber, 1991; Darr et al., 1995; Argote, 1999). La division des tâches au sein de chaque service implique en effet un découpage clair des assignations de tous. Certaines tâches peuvent être réalisées par plusieurs personnes alors que d'autres restent peu partagées. Ces dernières peuvent être sous la responsabilité singulière de l'acteur qui va partir. Dans ce cas, les connaissances développées sont perçues comme uniques puisque seul le futur mobile est capable de les réaliser. Ainsi, lorsque les liens entre les acteurs sont basés davantage sur la complémentarité que la supplémentarité, l'organisation semble avoir tout intérêt à ce que l'acteur ne parte pas avant d'avoir transmis ses connaissances.

La reconnaissance de la spécificité des connaissances développées sur le poste, devrait donc susciter la mise en place d'un système de transmission afin que la performance du service ne diminue pas de façon significative suite au départ de l'acteur. **Le développement de connaissances uniques du futur mobile ou l'existence de liens de complémentarité aux personnes de l'environnement interactionnel à quitter risque de conduire à la dépréciation de la connaissance collective et de la performance du groupe. Elle incite, en conséquence, à des efforts organisationnels visant à mettre en œuvre une période prétransitionnelle de transfert de connaissance avant le départ.**

Pour le service, il existe un risque de dépréciation de la connaissance et de baisse de performance lorsque la division du travail est forte et les salariés du service complémentaires, le futur mobile ayant alors développé des connaissances peu partagées. Pour l'individu mobile, le changement de rôle renvoie à des dimensions affectives et identitaires.

1.1.2. Dimensions affectives et identitaires

Le passage d'un rôle à l'autre engendre la modification du rôle et le bouleversement des dimensions identitaires. L'acteur mobile doit quitter un lieu au sein duquel il s'est construit une identité pour lui (self categorization) et pour les autres. Dans cet espace, il est reconnu et impliqué dans une activité singulière qui le définit en tant qu'acteur contributif de l'organisation (Dutton et al., 1994 ; Sun et Scott, 2005). Selon la responsable de la gestion de la mobilité interne du site, il existerait un **lien entre l'implication dans le rôle et la**

motivation à transmettre avant le départ (niveau individuel) :

L'intérêt pour celui qui part, et bien souvent [...] il ne part pas comme ça en disant moi, je m'en fous, je change de poste, je change de secteur, je n'en ai plus rien à faire. Non ! Quelque part il donne un petit peu son bébé, donc il met quand même de l'intérêt. L'autre en face (i.e. le successeur) est très demandeur parce qu'il voudrait acquérir un maximum de connaissances avant que l'autre en face parte. Donc le plus souvent, on s'y retrouve ! Et ça permet aussi, celui qui va partir, il sait très bien que s'il forme bien etc, ça laisse une bonne trace. Et puis, ça ne peut être que positif pour qu'il puisse rechanger plus tard. Rarement, ce sont des gens qui disent: «Moi, j'en ai rien à faire! Je m'en vais, au revoir, débrouille toi!» Non, non, le plus souvent, comme ils se sont beaucoup impliqués dans leur métier, ils aiment bien, comme ça, pouvoir transmettre. Ils laissent une trace. Et puis, ils disent aussi, bon voilà, j'ai un peu contribué à ce changement et à la poursuite et à la réussite de tel ou tel métier. (Responsable RH, chargée de la mobilité)

L'implication et les efforts entrepris sur le poste à quitter se traduisent par la volonté du futur mobile de laisser une empreinte de son passage au cours de la période prétransitionnelle. Il s'agit pour lui d'intégrer sa contribution spécifique au sein de la mémoire organisationnelle pour qu'elle résiste, à plus long terme, à son départ.

1.1.3. Dimensions politico-psychologiques

Les dimensions politico-psychologiques renvoient à la construction d'une zone de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977), de confort (Sun et Scott, 2005) et de bien-être liée à l'exercice du rôle. Ce dernier confère à l'acteur une certaine stabilité (Katz, 1980) que la mobilité bouleverse.

La littérature démontre que devant la sensation de modification de sa zone de confort, l'acteur érige des obstacles au transfert de ses connaissances (Sun et Scott, 2005). Cependant, il est probable que si l'acteur souhaite quitter son environnement (LOC interne), il émette moins de résistances à transférer ses connaissances puisqu'il a lui-même souhaité le mouvement. En revanche, **la remise en cause de la zone de pouvoir dans l'optique d'une mobilité contrainte, risque d'aboutir à un biseau difficile, voire à l'échec des attentes de cette période, l'acteur refusant dès lors de transférer ses connaissances.** L'appropriation de la MI (le LOC) influencerait donc la motivation à transférer avant le départ.

Par ailleurs, la MI intègre, suivant ses caractéristiques, des pressions d'apprentissage variées. Ces dernières orientent elles aussi les comportements du futur mobile en matière de transfert de connaissance. En effet, Morrison et Brantner (1992) démontrent que lors d'un changement de poste, la nature de la connaissance est plus importante que le contexte de sa mise en œuvre. Dès lors, le type d'horizontalité de la mobilité (intramétier, intermétier ou interfonctionnelle)

conduirait à une appréciation différenciée de la valeur accordée aux connaissances actuelles.

Lors des mobilités à pression d'apprentissage faible (intramétier), les connaissances actuelles de l'acteur conservent toute leur valeur et devraient constituer les bases de sa future zone de pouvoir. Il devrait, en conséquence, toujours donner du poids à ces connaissances et ne pas en modifier le statut. Dans ce cadre et en l'absence d'une culture organisationnelle du partage efficace, l'acteur mobile pourrait se montrer peu coopératif au transfert de ses connaissances, ces dernières restant associées à une source de pouvoir. **La capacité des connaissances actuelles à asseoir la nouvelle zone de pouvoir (dépendante du type d'horizontalité) devrait réduire la motivation à transmettre du futur mobile.**

Dans ces différentes propositions, trois étapes constitutives de la mise en place d'une période prétransitionnelle apparaissent :

- 1) Evaluer la nécessité de mettre en place une période prétransitionnelle : complémentarité ou supplémentarité des acteurs de l'environnement interactionnel ; unicité des connaissances du futur mobile. Durant cette première étape, il s'agit d'évaluer le risque encouru de dépréciation de la connaissance collective.
- 2) Susciter la motivation du futur mobile. Là, deux types de motivations doivent être distingués : la motivation endogène liée à l'implication dans l'environnement interactionnel et la motivation exogène. Cette seconde forme est absente dans l'entreprise étudiée. Il n'existe, en effet, pas de rétribution de l'effort individuel de partage et de diffusion de la connaissance. Cependant, ce type de motivation se révèle moins bénéfique au TC (Osterloh et Frey, 2000 ; Lam et Schaubroeck, 2000). Seule la motivation endogène, liée aux représentations des acteurs, sera donc étudiée.
- 3) Mettre en œuvre la période d'échange et choisir les protagonistes en fonction des contraintes contextuelles : successeur et /ou membres du service quitté.

1.1.4. Présentation des cas étudiés

Les enjeux du transfert de connaissance avant le départ apparaissent particulièrement importants pour le futur mobile et le service qu'il s'apprête à quitter. Le premier souhaite alors laisser une empreinte de son passage. Le second espère ainsi se prémunir de toute dépréciation de la connaissance collective suite au départ de l'acteur.

Cependant, sur les 25 personnes suivies, seules six réalisent un biseau sortant en vue de transférer leurs connaissances à leur successeur (François, Geneviève, Isabelle, Karine, Laurent et Sylvain*⁸¹). Dans deux autres cas, le transfert prend une forme plus diffuse. Il ne se déroule alors pas vers un successeur identifié mais vers plusieurs personnes du service (Cédric et Eric). Pour deux acteurs, la transmission avant le départ cumule ses deux formes (Laurent et Karine). Le tableau IV-1 présente les principales caractéristiques de la MI des acteurs ayant transféré avant leur départ.

Tableau IV–1. Caractéristiques des mobiles qui ont transféré avant leur départ

Cas (statut)	Locus of control- raisons invoquées	Dimension radiale	Type de mobilité	Transfert vers
Françoise (technicien)	Externe- départ subi suite à l'échec de la mobilité précédente	Négative	Intermétier	Successeur Biseau sortant
Geneviève (opérateur)	Externe – refus du poste visé	Négative	Interfonctionnelle	Successeur Biseau sortant
Isabelle (technicien)	Externe – refus du poste visé	Négative	Interfonctionnelle	Successeur Biseau sortant
Karine (technicien)	Interne – départ souhaité	Positive	Interfonctionnelle	Successeur Biseau sortant et salariés du service quitté
Laurent (cadre)	Interne – départ réapproprié, conforme à la logique de carrière	Positive	Intermétier	Successeur Biseau sortant et salariés du service quitté
Sylvain (cadre)	Interne – démission	Négative	Mobilité externe	Successeur Biseau sortant
Cédric (Cadre)	Interne - départ souhaité	Positive	intermétier	salariés du service quitté
Eric (Cadre)	Interne – départ souhaité	Négative	intramétier	salariés du service quitté
- 1 opérateur - 3 techniciens - 4 cadres	- 3 cas de LOC externe - 5 cas de LOC interne	- 5 cas 'négative' - 3 cas 'positive'	- 1 cas intramétier - 3 cas intermétier - 3 cas interfonctionnelle	- 6 cas de biseau sortant - 4 cas de transfert vers salariés du service quitté

Ce tableau fait ressortir différentes caractéristiques. Certaines n'ont que peu ou pas d'influence déterminante sur la mise en place d'une période prétransitionnelle. D'autres s'affirment avec force.

Caractéristiques sans influence déterminante

Contrairement aux intuitions théoriques, **l'appropriation du mouvement par l'acteur (LOC interne) ne semble pas avoir une influence significative sur l'initiative du TCI**. Tandis

⁸¹ Sylvain a été annoté d'une '*' pour signifier la modalité particulière de son biseau sortant. En effet, il est amené à transférer ses connaissances après avoir décidé de quitter la société. C'est donc suite au mouvement pour lequel nous l'avons suivi qu'il effectue un biseau sortant et non avant, comme les autres acteurs.

que trois des acteurs mobiles subissent clairement le mouvement actuel (LOC externe) et auraient pu montrer des résistances à former leur remplaçant, le biseau a lieu. Dans ces cas où les mobilités sont contraintes, les acteurs ne sont pas obligés à transférer leurs connaissances. L'organisation n'exerce alors aucune contrainte sur l'émergence d'une telle passation, le biseau leur est proposé, libres à eux de l'accepter ou non malgré leur contexte personnel douloureux.

De même, bien que le mouvement comporte souvent (5 cas sur 8 soit 62, 5%) un recul des responsabilités (dimension radiale négative), cela n'empêche pas l'acteur mobile de faire profiter de ses connaissances à un tiers avant son départ.

Caractéristiques d'influence

L'existence d'un biseau sortant s'explique en partie par le statut de l'acteur mobile. Seul un opérateur, sur les sept de la population globale, transfère ses connaissances avant de partir. Les cadres effectuent cette démarche dans plus d'un cas sur trois (4/11 soit 36%) et les techniciens sont proportionnellement ceux qui se soumettent le plus à ces exigences (3/7 soit 43%).

Ces chiffres sont à rapprocher des pratiques instituées par le service RH en matière de formation sur le nouveau poste de travail. Pour tous les opérateurs de production, il existe sur le site des personnes dédiées à la formation sur le lieu de travail. Ainsi, une fois sur son nouveau poste, tous les opérateurs profitent d'un formateur dont les qualités pédagogiques sont reconnues et dont c'est précisément le métier de transférer ses connaissances. Les connaissances de ces acteurs sont donc généralement diffusées et partagées. D'ailleurs, l'une des exigences induites par la démarche qualité du site consiste précisément à expliciter et décrire le mode opératoire de cette population d'acteurs afin qu'ils agissent tous suivant des pratiques similaires. Leurs connaissances largement diffusées et explicitées conduisent à une moins grande importance du biseau et une faible pertinence compte tenu de l'existence de poste dédié à leur formation. En conséquence, seuls les postes récents ou nouvellement créés, qui ne disposent pas (encore) de ce type d'accompagnement formalisé, peuvent nécessiter la mise en place de ce type de démarche.

A l'inverse, plus la centralité de l'individu au sens de Schein est forte, moins ses pratiques sont formalisées et plus il dispose d'une autonomie forte dans la construction de son rôle et la

réalisation de ses missions dans l'organisation. Ainsi, plus l'acteur progresse, moins il est accompagné dans l'apprentissage de son métier. Les techniciens, à l'interface entre cette formalisation aiguë des pratiques et cette large autonomie, sont donc la tranche de la population pour laquelle les efforts entrepris en termes de biseaux sont les plus importants.

Les enjeux de cette période qui précède le départ du poste sont à concevoir de façon parallèle à ceux de la phase suivante. Le biseau sortant et le biseau entrant proposent en effet deux visions du monde d'un même événement. D'un côté, la vision et l'interprétation du phénomène par celui qui part et, de l'autre, les représentations de celui qui arrive. Ces phénomènes miroirs éclairent donc une même réalité à partir des points de vue respectifs de chacun des acteurs participant au biseau.

1.2. Les enjeux des échanges avec le prédécesseur

L'arrivée sur un nouveau poste se conçoit, pour l'acteur mobile, comme la découverte d'un nouveau monde à comprendre pour mieux s'y insérer. Pour comprendre précisément les tâches qui lui sont assignées, délimiter les contours de son poste et appréhender les différents acteurs avec lesquels il cohabite désormais, le prédécesseur apparaît comme un guide de choix. Il offre la possibilité au nouvel arrivant d'absorber son rôle au sens de Nicholson et West (1989)⁸². Il fournit un exemple personnifié du mode d'exécution possible du rôle et devrait, au même titre que les collègues du nouvel environnement, aider à appréhender les tâches, les rôles et les valeurs de l'organisation (Ostroff et Kozlowski, 1992). La découverte du poste par l'échange et l'interaction auprès du prédécesseur devrait en cela permettre au nouvel arrivant (l'acteur mobile) d'accéder au composant tacite et non décrit de son poste (Argote, 1999) et réduire l'incertitude qui pèse habituellement sur le transfert.

La présence de cet agent de socialisation particulier fournit l'accès à une masse cruciale d'informations, de « *trucs et astuces* » qui devrait faciliter la prise de poste rapide et efficace de l'acteur en transition. Ces attentes teintent le discours de la gestionnaire de la mobilité interne du site :

La personne (qui effectue un biseau entrant) déjà se sent beaucoup plus à l'aise [...]. Même si, comme

⁸² Pour rappel, l'absorption de rôle décrit la situation dans laquelle le nouvel arrivant se soumet aux pressions de rôles exercées par son environnement interactionnel. Dès lors, il apprend son nouveau rôle organisationnel en développant « *de nouvelles compétences, des comportements sociaux et des cadres de références* » afin de faire face aux attentes (externes) de son nouveau rôle (Nicholson, 1984, p. 176).

je dis, après il y a des choses qui sont écrites, ... mais bon, il y a aussi un recul personnel, une expérience du terrain que l'on n'a pas forcément par écrit. En disant, voilà la procédure elle dit voilà «tu fais comme ça mais saches que dans ce contexte-là, dans tel cas, tu as également, ça, ça, ça, à prendre en compte.» Et ça je dirais, c'est rarement posé par écrit tout ça, en fait. C'est l'expérience en fait tout simplement, il s'agit de transmettre son expérience. Donc c'est vrai que quand on peut faire vraiment ce recoupement, il y a tout à gagner, c'est génial, vraiment on gagne en richesse, en temps. (Responsable RH, chargée de la mobilité)

Le discours des acteurs qui arrivent sur une création de poste (14 créations de poste sur la population globale) et qui, en conséquence, ne disposent pas de prédécesseur, appuie ce sentiment et révèle la complexité de telles prises de poste : *Oui c'est vrai que c'est plus facile quand il y a quelqu'un déjà sur le poste parce que tu reprends le truc, tu as toutes les consignes tu sais où tu vas quoi ! (Wendy 1)*

Dans les représentations des acteurs et des managers, le biseau entrant est pressenti comme un des moments privilégiés de transfert de connaissances au cours duquel l'acteur mobile acquière une multitude de connaissances cruciales qui favoriseront sa montée en compétence sur le poste.

La responsable de mobilité du site souligne que le prédécesseur apporte à son successeur tout ce qui ne peut être saisi à la lecture des manuels. Ainsi, c'est toute la connaissance tacite, contextuelle, acquise par l'expérience que le nouvel arrivant peut recevoir. L'acteur sortant, fort de ses années d'expérience et de mise en œuvre des pratiques, peut aider le nouvel arrivant à décrypter son environnement de façon plus juste et réduire ainsi l'incertitude. Il favoriserait donc l'adaptation rapide au poste. L'acteur sortant joue ici le rôle de modèle en offrant la possibilité au nouvel arrivant d'observer ses modes opératoires dans un contexte en tout point similaire (mêmes collègues, mêmes objectifs, ...).

Quatre principales attentes du biseau entrant sont mises en exergue :

- **il devrait faciliter l'absorption du rôle par le nouvel arrivant ;**
- **il devrait permettre le transfert de connaissances à dominante tacite et contextuelle ;**
- **il devrait réduire l'incertitude durant le transfert ;**
- **il devrait rendre plus rapide l'atteinte de bonnes performances du nouvel arrivant.**

Moment privilégié d'apprentissage pour le nouvel arrivant, ce type de biseau a, lui aussi, très peu été observé dans notre étude. Une des raisons qui expliquent la faiblesse des cas de biseaux entrants réside dans l'impossibilité d'effectuer un tel biseau lors de créations de poste

(14 des 25 cas) puisqu'il n'existe alors aucun prédécesseur⁸³. Au sein des onze cas restants, seuls quatre font apparaître un biseau entrant (soit 36%). Ce dernier n'est donc en rien systématique.

Très souvent, les opportunités de biseau ne sont pas anticipées et la personne est déjà partie depuis quelques semaines quand son remplaçant arrive (Cédric, Daniel, Marc et Geneviève). Dans d'autres cas, aucun biseau n'est prévu considérant que l'acteur qui arrive est un expert dans son domaine (Eric et Ursula). Enfin, pour d'autres, ce dernier est difficilement envisageable compte tenu du contexte de la MI. C'est le cas d'Henri qui prend la place de son prédécesseur ; ce dernier se retrouve, de ce fait, rétrogradé. Dans ces situations, de tels échanges sont difficilement concevables car la source de connaissances n'apparaît plus légitime et aurait probablement refusé de partager ses connaissances.

Quatre raisons semblent ainsi ressortir des propos des acteurs comme des explications de l'absence d'accompagnement à l'arrivée sur le nouveau poste :

- le nouveau poste est une création de poste (14 cas) ;
- l'absence d'anticipation du mouvement (4 cas) ;
- l'expertise du nouvel arrivant (2 cas) ;
- l'impossibilité contextuelle d'effectuer un biseau entrant (1 cas).

Le tableau IV-2 présente les caractéristiques des acteurs accompagnés durant leur MI par leur prédécesseur.

Tableau IV-2. Caractéristiques des acteurs ayant bénéficié d'un biseau entrant

Cas (statut)	Locus of control- raisons invoquées	Dimension radiale	Type de mobilité
Françoise (technicien)	Externe- départ subi suite à l'échec de la mobilité précédente	Négative	Intermétier
Geneviève (technicien)	Externe – refus du poste visé	Négative	Interfonctionnelle
Laurent (cadre)	Interne – départ réapproprié car poursuit une logique de carrière	Positive	Intermétier
Romain (Cadre)	Interne - départ souhaité	Positive	Intermétier

Presque toutes les personnes acceptant de transférer leurs connaissances avant leur départ bénéficient de cette période d'apprentissage « privilégiée ». Seules Karine et Isabelle n'en

⁸³ Notons cependant que bon nombre des créations de poste reprennent en réalité des tâches pour lesquelles un prédécesseur aurait pu être identifié. Bien que l'intitulé et le scope évoluent, quelques tâches et missions restent les mêmes que celles d'un autre poste.

bénéficient pas faute de prédécesseur (création de poste). Ainsi, même si rien de tel n'est écrit dans les procédures de la société, il semble tacitement admis que ceux qui peuvent bénéficier d'échanges avec leur prédécesseur sont prioritairement ceux qui, eux-mêmes acceptent de transmettre et de se soumettre au biseau sortant. En soubassement, la théorie gagnant-gagnant semble la règle implicite de la société. Comme le précise la responsable ressources humaines, ces efforts vont plus loin : « *ça permet aussi, celui qui va partir, il sait très bien que s'il forme bien etc, ça laisse une bonne trace. Et puis, ça ne peut être que positif pour qu'il puisse recharger plus tard.* ». Ainsi, la bonne volonté démontrée au cours des départs précédents, favorise l'acceptation des mouvements ultérieurs, ces derniers étant alors considérés comme moins risqués au niveau collectif.

Mieux familiarisé à la population d'acteurs et à ces caractéristiques, les enjeux attendus vont être confrontés aux récits des acteurs pour approfondir les éléments saillants d'influence du transfert de connaissance.

2. LES ENJEUX RELATIONNELS ET INDIVIDUELS

Les mises en œuvre concrètes de la période prétransitionnelle sont dévoilées par l'intermédiaire des récits de quelques acteurs. Trois points clés sont avancés : la lutte contre la dépréciation de la connaissance collective est facilitée par l'antériorité relationnelle (2.1.), le TCI est influencé par la motivation de ses parties prenantes (2.2.) et la proximité qu'ils entretiennent (2.3.).

2.1. Lutte contre la dépréciation de la connaissance collective et importance des relations antérieures

Pour le service quitté, la question se pose de savoir si la perte du futur mobile aura des répercussions sur son bon fonctionnement. Les connaissances qu'il détient sont-elles largement partagées dans le service ? Sont-elles devenues obsolètes ou, au contraire, le service risque-t-il de souffrir du départ de l'acteur mobile ? Si les connaissances détenues par le futur mobile sont perçues comme cruciales à la bonne continuité du service et que la mobilité est appropriée par le salarié qui en assume (a priori ou a posteriori) l'origine, alors le service met en place une passation des connaissances de l'acteur avant son départ.

Il s'agit alors d'un échange de bons procédés. En échange de l'acceptation de son départ, l'acteur doit transmettre ses connaissances pour s'assurer que le service ne pâtisse pas trop lourdement de sa perte⁸⁴. Ici, certains acteurs évoquent une contrainte obligatoire (Laurent et Karine) ; d'autres, une évidence (Eric et Cédric). Les acteurs mettent finalement en avant combien l'antériorité des relations entre les parties prenantes facilite la réussite du TCI⁸⁵ durant cette période.

2.1.1. La passation au successeur: une contrainte dictée par l'absence de partage antérieur des pratiques

Pour Karine et Laurent, la passation est dépeinte comme un impératif. N'ayant pas de collègue exécutant les mêmes tâches qu'eux, ils ont, au fil du temps, développé des connaissances qu'ils sont les seuls à savoir mettre en acte. Les encadrés suivants restituent leurs histoires.

Encadré IV-1. Karine : progression et développement de connaissances au sein du même service

Depuis son entrée dans la société, la jeune Karine n'a jamais changé de service. Deux ans après son intégration, elle prend la tête de ce service au sein duquel elle apprécie particulièrement la diversité des missions qui lui sont confiées et la multiplicité des secteurs avec lesquels elle est amenée à travailler. Depuis l'arrivée d'un nouveau manager, Karine cherche à quitter cet environnement au sein duquel elle s'est construite. Les opportunités n'étant pas nombreuses pour cette technicienne, elle décide de postuler sur un poste où elle est surqualifiée. Elle compte profiter de liens précédemment tissés avec son futur manager pour accroître le périmètre du poste à pourvoir. Elle parvient à obtenir ce poste et ses revendications sont entendues mais avant de partir, on exige qu'elle attende que son successeur soit recruté puis qu'elle le forme. Elle parvient à ses fins mais souligne que ce processus n'aurait pas du tout été identique si son manager avait connu son poste.

Ça a été trois mois parce que mon manager est arrivé au mois d'août l'année dernière, donc il ne maîtrise pas bien mon poste. C'est mon manager donc pour moi, c'est à lui de prendre la responsabilité (de me laisser partir vers mon nouveau poste). Maintenant, ce que je lui ai expliqué c'est que je ne quittais pas le site donc s'il y avait un souci, quoiqu'il arrive, je suis là. Mais non, il veut absolument me garder sur ce poste alors que moi, je n'en vois pas l'utilité aujourd'hui. (Karine 1, biseau sortant débuté depuis une semaine).

⁸⁴ Les principales raisons évoquées de l'absence de passation avant le départ (alors que le poste perdure) sont dans la grande majorité des cas l'existence de personnes partageant des connaissances similaires ou l'arrivée d'un successeur possédant déjà les qualités requises. Dans un cas seulement, le manque de temps est évoqué comme la raison de l'absence de passation des connaissances avant le départ. Il s'agit d'un cas particulier de retour d'expatriation (Xavière). Ces dimensions seront précisées dans la partie 2.2.

⁸⁵ Le TCI est ici compris comme un terme générique englobant la connaissance de l'acteur sortant de façon générale. Par la suite, la connaissance désignera ainsi l'ensemble des connaissances à transférer.

Encadré IV-2. Laurent : des pratiques non partagées et une prise de poste qui chevauche la formation du successeur

Laurent quitte son poste alors qu'il n'a pas d'homologue. Depuis la fin de ses études, il fait partie de ce service. Durant sept années, il a effectué les missions pour lesquelles il a été embauché et a, au fil des ans, développé son poste pour y intégrer bien des nouveautés. Ainsi, il considère qu'il a petit à petit assumé la responsabilité de trois postes en un. Si l'intitulé du poste de Laurent n'a pas évolué, le contenu des tâches sous sa responsabilité a donc considérablement cru. La mobilité pour laquelle nous l'avons suivi l'incite, pour la première fois de sa carrière, à quitter ses anciennes responsabilités pour un nouveau poste. Il ne s'agit plus pour lui de cumuler les missions mais d'aborder de nouvelles activités tout en abandonnant celles dont il est devenu coutumier. Cette MI intègre une dimension forte de changement de mode de travail et un changement de direction qui l'engage à transférer ses connaissances avant son départ.

Les échanges avec son successeur s'organisent à distance. En effet, depuis plusieurs mois, Laurent poursuit son activité dans un site distant de celui de ses supérieurs hiérarchiques. Le mouvement actuel est donc intrasite mais son biseau doit s'effectuer avec le site dont il s'est précédemment géographiquement éloigné. Pour lui, il ne s'agit pas vraiment d'un biseau classique (c'est-à-dire similaire à la figure IV.1) dans le sens où il doit former son successeur à distance alors qu'il est déjà sur son nouveau poste à 100%. Or, sur son ancien poste, il travaillait principalement seul et personne ne savait réaliser les tâches sous sa responsabilité : *Je n'étais pas 'back up'. Si je tombais malade, [...] il n'y avait personne qui savait faire. Si je passais sous les roues d'un camion, il n'y avait personne qui savait faire... (Laurent 1, sur le nouveau poste à 100% depuis deux mois)*

Laurent précise que si ces dossiers sont restés aussi peu partagés, c'est avant tout parce qu'aucun moyen n'y a jamais été alloué :

[Sur une de mes activités principales], j'avais fait tout un cahier des charges pour poser formellement tout ce qu'il fallait faire pour le gérer dans notre portail donc tout était écrit mais personne ne l'a jamais développé. Donc ce n'est pas faute d'aller à le développer, c'est que tout simplement des dossiers comme cela n'était pas porté. Donc tout était écrit, il y avait juste à le développer mais personne n'a jamais été identifié. Il n'y a jamais eu le temps dégagé ni les ressources pour ce développement-là et, pour l'instant, a priori, c'est toujours la même chose. Et mon successeur, a priori, il va réutiliser mes outils, dans un premier temps en tout cas. (Laurent 1)

Suite à cette MI, il se retrouve simultanément présent sur les deux organigrammes de son ancien et de son nouveau service pendant plusieurs mois.

Tu es [sur ton nouveau poste] mais tu es aussi toujours [sur ton ancien poste] pour les besoins de la cause avec un remplaçant qui ne prendra ses fonctions que fin mai début juin (soit deux mois après son départ) donc au moment où le rush est passé en fait. (Laurent 1)

Cette gestion simultanée des deux postes et des deux activités à 100 %, l'a empêché de prendre pleinement son nouveau poste :

Je n'ai pas le sentiment d'avoir pu m'investir sur ma nouvelle fonction, sur laquelle je n'ai pas eu une période de recouvrement parce que j'étais phagocyté par [mon ancienne direction] et à partir du moment où j'étais passé [sur mon nouveau poste], j'étais toujours phagocyté par [elle] et à mi-chemin entre mes deux fonctions. (Laurent 1)

Ces deux acteurs ont développé des connaissances qu'ils ont peu partagées avec les membres de leur environnement. Respectivement au sein du même environnement depuis 5 et 7 ans, n'ayant pas d'homologues ou de responsables maîtrisant leurs tâches et évoluant dans un service où la division du travail entre les acteurs est relativement stricte, le transfert de leur connaissance est un impératif. Ainsi, pour partir, ils doivent transmettre leur connaissance,

faute de quoi, ils ne seront jamais complètement détachés de leurs anciennes assignations. Pour ce faire, Karine et Sylvain disposent tous les deux d'un successeur identifié qu'ils doivent former. Pour ces deux acteurs, cette période est vécue comme une contrainte qui entrave leur investissement total dans leur nouveau rôle. **Le biseau soulève ainsi pour l'organisation des enjeux forts au niveau collectif mais présente conjointement de lourdes résistances individuelles lorsque les connaissances sont peu partagées et formalisées.** Malgré l'appropriation du mouvement actuel (LOC interne), les acteurs apparaissent peu motivés à transférer. Il est sans doute relativement difficile d'abandonner des activités bien connues, familières et de les voir exécuter par une autre personne même si celle-ci est clairement identifiée. Aussi, pour l'un comme pour l'autre, le transfert à un biseau s'est finalement étendu aux transferts à d'autres personnes. **En restant dans les mêmes activités, il semblerait que les individus finissent par dégager une telle expertise que l'acquisition de leurs connaissances par un novice rencontre nécessairement des difficultés.** L'ancienneté sur le poste, ou plus généralement au sein d'un service pour l'exécution de missions spécifiques, encouragerait l'acteur à y devenir incontournable, transformant le transfert de ses connaissances vers un tiers en un long et périlleux processus.

Vécue comme une contrainte par ces acteurs qui transfèrent leur connaissance à leur successeur, cette période de transmission, lorsqu'elle s'effectue auprès des membres de l'environnement interactionnel à quitter, est décrite comme une évidence et semble moins pénible.

2.1.2. La passation aux homologues : une transmission aisée

Cette forme de transmission aux collègues avant le départ est vécue par Cédric et Eric. Les encadrés suivant racontent leurs histoires.

Encadré IV-3. Cédric : découpage des principales missions et transfert vers différents acteurs

Intégré en tant que membre permanent de la société depuis 2003, Cédric réalisait durant les années précédentes quelques missions pour la société en tant qu'intervenant externe. Depuis son embauche, il change très régulièrement de poste et sa carrière est clairement placée sous le signe de l'ascension rapide. Sur son ancien poste depuis un an seulement, Cédric a, avant son départ, découpé ses assignations suivant trois grandes missions et transmis chacune d'elles à une personne de son service :

Moi, j'étais quelqu'un de très important. Ce n'est pas comme ça qu'il faut présenter les choses (rires). J'ai formé trois personnes sur trois sujets différents parce qu'il n'y a pas eu de création de poste. [...] Ça a duré trois mois complets. Parce qu'avec la disponibilité des uns et des autres [...] et encore

c'est des gens qui connaissaient le métier, heureusement parce que sinon je pense que ça aurait été un peu, je crois qu'ils ne m'auraient pas laissé partir (Cédric 1)

Cédric est bien conscient qu'il jouait un rôle clé au sein de son service mais il précise combien le transfert a été facilité par l'existence de connaissances proches et communes des récepteurs auxquels il s'adressait : « *des gens qui connaissent le métier* ». En l'absence, il lui aurait été plus difficile de partir. Les échanges avec ce service se poursuivent toujours sur des points précis :

Aujourd'hui encore [parti depuis un mois et demi], je les ai à peu près quotidiennement quand ils ont des questions. Non, ça se passe globalement bien, l'équipe est en pleine restructuration, donc globalement ça doit rechanger incessamment sous peu. Mais disons que sur les projets que j'ai passés, ça se passe globalement bien. Moi, j'avais à cœur de quitter, il y avait un projet [...] en particulier [...pour lequel], j'avais à cœur de laisser quelque chose dans un bon état avant de partir de toute façon. Donc j'avais un jalon de projet qui était pour fin septembre, je voulais le passer. Je l'ai passé et après j'ai dit que, de toute façon quand j'ai annoncé mon départ, je resterai au moins jusqu'à ce jalon de projet même s'il est repoussé. Donc il n'était pas question de le repousser de toute façon donc voilà. Mais globalement en partant à cet état-là, ça ne pouvait pas... Ça ne pouvait que bien se passer, après il y a toujours les aléas du développement qui font que potentiellement ça aurait pu capoter mais globalement ça s'est bien passé. Ils ont été de bonne volonté en face aussi. (Cédric 1)

Encadré IV-4. Eric : un partage entre les homologues pour parer toute éventualité

Après trois ans passés à l'étranger, Eric et sa famille souhaitent rentrer en France. Au cours de cette expérience, Eric, spécialisé depuis onze ans sur un secteur de production particulier, a acquis une expérience profonde et reconnue. Au cours de cette expatriation, il a très vite été identifié comme un homme capable de mettre en œuvre les changements nécessaires du site. Il a donc vu ses responsabilités croître très rapidement. De telles responsabilités ne lui auraient probablement jamais été confiées aussi vite en France. Aussi, pour son retour, il voit diminuer son domaine d'intervention et doit changer de site de production. En effet, durant son expatriation, son site français d'origine a fermé la zone de production sur laquelle il s'est spécialisé. Deux choix s'offrent donc à lui pour son retour en France : changer de métier ou changer de site. Eric et sa famille choisissent la seconde option. Après son départ, le site a été réorganisé et personne n'est venu le remplacer. Cependant, le site a pu continuer à bénéficier de ses connaissances puisque ce dernier avait pris soin de les partager avec ses homologues travaillant sur les autres secteurs de production dans le même métier.

Bien sûr, j'ai formé les gens sur place, avant de partir [...] Ça s'est fait dans les six derniers mois. [Ce n'était pas fait avec quelqu'un de précis mais comme] j'étais dans [un groupe d'ingénieurs] donc il y avait un responsable sur [chacun des trois autres secteurs de la production] et chacun leur tour, tous les trois, je les ai formés. Ça pouvait après se recouper et s'il y en a un qui était en maladie, l'autre pouvait prendre le relais. (Eric 2)

Les acteurs n'évoquent pas ici de difficultés particulières lors de cette période prétransitionnelle. Celle-ci n'apparaît pas comme une contrainte mais comme le résultat d'une volonté de l'individu de ne pas faire ressentir d'effets néfastes à ses collègues suite à son départ. Cette période ne met pas en avant de problèmes significatifs ni de ressentiments. Bien au contraire, les acteurs évoquent ici la **facilité de transmission de leurs connaissances à des personnes évoluant dans le même univers** qu'eux. Deux éléments d'analyse sont alors distingués : l'**antériorité de leur relation** et la **proximité de leurs connaissances respectives**. Ces deux facteurs sont alors vus comme des prédicteurs de la réussite du

transfert, le rendant à la fois plus aisé et rapide. Ainsi, la transmission aux collègues avant le départ est décrite comme beaucoup moins contraignante que la transmission à un successeur identifié. Cependant, elle reste beaucoup plus rare. Dans la suite de nos propos, nous évoquerons plus spécifiquement le biseau classique prédécesseur/successeur.

Cette facilité de transmission basée sur l'antériorité de la relation trouve un écho dans les propos de Geneviève. Pour son biseau entrant, elle suggère elle aussi que l'existence de communications préalables fluidifie le TCI et lui aurait permis de devenir rapidement opérationnelle.

Encadré IV-5. Geneviève : une seconde expérience de biseau entrant avec le même acteur

Pour cette nouvelle expérience de mobilité, Geneviève a bénéficié d'un biseau auprès d'un prédécesseur qu'elle connaît bien :

C'est elle déjà qui m'avait formé [sur un autre poste] ... Oui, en fait ça fait deux fois que je lui reprends son poste !!! (Rires) La première fois, en fait, c'est parce qu'elle était partie en semaine et la seconde fois, en fait, c'est parce qu'elle est partie faire un autre métier. Mais c'est vrai que c'est marrant ! Et c'était mon ancienne team leader⁸⁶, elle m'a managé avant que je sois sa remplaçante une première fois et elle m'a formée sur [ce nouveau poste...]. Déjà, elle m'a montré tous les outils informatiques parce que c'est vrai que l'on a énormément d'outils informatiques et donc elle m'a montré tous les outils informatiques que l'on devait utiliser, elle m'a fait surtout beaucoup de visites de salle parce que moi, à part la photo 1 et la méta 2, c'est tout ce que je connaissais comme secteur. Et je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de visiter la salle mais c'est énorme... on s'y perd facilement !!! (Geneviève 1, sur le poste depuis 4 mois)

Cette période de biseau lui a permis de se sentir relativement à l'aise sur ses nouvelles tâches. *Tout ce qui est outil informatique bon bah c'est le B.Aba, il suffit de connaître les routes⁸⁷ et après c'est bon quoi [...] je suis assez contente parce que quand je vois mes résultats à moi, je suis plus forte que celui qui est en week-end jour !!! (Geneviève 1)*

Ainsi, bien qu'il lui arrive encore de rencontrer quelques difficultés et alors qu'elle est sur son poste depuis seulement quatre mois, elle parvient déjà à atteindre ses objectifs et espère bien voir son domaine d'action s'élargir :

Si on ne me donne pas un peu plus de responsabilités et un peu plus de choses à faire, je vais finir par m'ennuyer ! (Geneviève 1)

Une distinction de taille apparaît ici de plus en plus finement : celle d'une antériorité relationnelle. Alors que pour les acteurs échangeant avec un acteur inconnu (Karine et Laurent), la relation est à construire durant le transfert, lorsque des échanges ont déjà pris forme auparavant, ces derniers participent au bon déroulement du biseau entrant. Les échanges antérieurs semblent permettre d'accélérer l'aboutissement du transfert grâce à une acceptation et une assimilation plus rapide de la connaissance transmise. **L'antériorité relationnelle entre les parties prenantes faciliterait et accélérerait la réussite du transfert**

⁸⁶ Chef d'équipe

⁸⁷ l'arborescence

de connaissance, la relation entre les parties prenantes n'étant alors pas à construire durant la phase d'échange.

En dehors de ces conditions générales de l'émergence du TCI durant la période prétransitionnelle, une première condition essentielle apparaît : la motivation des parties prenantes au transfert.

2.2. La motivation au transfert des parties prenantes

La motivation au transfert importe pour chacune des parties prenantes au transfert. Nous évoquons d'abord la motivation à transmettre de l'acteur sortant (alors unité source) puis la motivation à recevoir de l'acteur entrant (alors unité réceptrice).

2.2.1. La motivation à transmettre de la source

Avant le départ, moins d'un tiers des acteurs (7/25⁸⁸) partent après avoir transféré leur connaissance. Nous tentons ici de comprendre pourquoi, alors que les enjeux attendus par les acteurs et l'organisation sont si forts, si peu de périodes de TCI ont été organisées avant le départ. Différentes questions s'ensuivent : les connaissances de ces 18 acteurs ont-elles moins de valeur pour l'organisation que celles de ceux qui ont transférés ? Existe-t-il une explication plausible à cette absence bien que personne ne déclare avoir refusé de transmettre son savoir. Nous nous interrogeons donc : s'agit-il d'une donnée qui nous a été cachée ?

Nous tentons ici d'appréhender les causes de cette absence de diffusion des connaissances avant le départ de l'acteur. Dans quelques cas, l'absence de transfert avant le départ s'explique par la disparition du poste (Ambre, Marc et Olivier). Romain, quant à lui, n'a pas formé de remplaçant car les activités qui l'intéressaient allaient être externalisées. Daniel et Ursula sont partis après avoir mené toutes leurs missions à terme et précisent que sur leur ancien site, leurs connaissances étaient partagées (existence d'homologues). Ce dernier argument est repris par Béatrice, Henri, Noémie et Wendy. Paulette et Zoé, quant à elles, ont été amenées, à leur retour de congés maternité, à changer de poste et une telle période n'a donc pas pu être anticipée. Xavière, pour sa part, a quitté précipitamment le pays au sein duquel elle était expatriée depuis trois ans sans avoir réellement le temps de se consacrer à cette mission de transfert de ses connaissances. Viviane précise que son successeur

⁸⁸ Pour rappel, le huitième (Sylvain) transfère ses connaissances suite au mouvement pour lequel nous l'avons suivi.

connaissait déjà bien son travail et qu'elle n'a donc pas eu besoin de lui transférer ses connaissances puisque « *La personne qui m'a remplacée, elle était déjà [au même poste que moi] donc elle connaissait déjà le poste* » (Viviane 1). Alors que le successeur de Viviane ne détenait pas la connaissance spécifique à son futur contexte d'action, Viviane ne l'a pas accompagné soulignant que les connaissances de ce métier étaient largement transférables d'un contexte à l'autre. De même Sylvain précise que « *La personne qui a pris ma place [...], c'est quelqu'un qui connaît très bien la fab⁸⁹ donc je n'ai pas eu besoin de lui passer les rênes. Depuis je ne l'ai plus entendu, je le croise de temps en temps* ». (Sylvain 1)

Les représentations des acteurs confortent donc les écrits de Morrison et Brantner (1992) selon lesquels c'est avant tout le métier qui prime sur le contexte. Ces acteurs soulignent que l'appréhension des dimensions contextuelles ne suffit pas à justifier la mise en place d'un biseau. Pour Quentin, Thierry et Yves, les raisons sont plus floues et méritent d'être recherchées au sein des caractéristiques de leurs mobilités. Le tableau IV-3 les présente.

Tableau IV-3. Caractéristiques des mobiles n'ayant pas transféré en dépit de la continuité de leur poste

Cas (statut)	Type de mobilité	Locus of control	Dimension radiale anticipée	Ancienneté sur le poste quitté
Quentin (cadre)	Mobilité intermétier	Interne a posteriori	Positive	3,5
Thierry (cadre)	Mobilité intramétier	Externe	Négative	0,75
Yves (cadre)	Mobilité intramétier	Interne a posteriori	Négative	0,75
- 27% des cadres	-28% des cadres intramétiers -25 % des cadres intermétiers	-33% des internes a posteriori -12,5% des externes	-20% des négatifs -8% des positifs	1,5 ans en moyenne contre 3,5 ans sur la population totale
3 des 25 personnes soit 16 % de la population totale				

L'ancienneté de ces acteurs sur leur précédent poste montre une différence saillante par rapport aux autres salariés de la population étudiée. Deux d'entre eux n'étaient sur leur poste que depuis 9 mois lorsqu'un nouveau changement leur a été proposé. De plus, tous restent sur le site et il est probable que moins d'efforts soient mis en place dans ces situations où l'acteur reste à proximité. Près d'un tiers des cadres se trouve dans cette situation.

Sur la population globale des acteurs n'ayant pas transféré, une tendance transparaît liant la proximité des connaissances et l'absence de biseau lorsque le poste est peu formalisé (hors

⁸⁹ La fabrication : zone de production

opérateurs). En effet, plus la mobilité mobilise des connaissances proches voire similaires (85% des cadres intramétiers, 50% des cadres intermétiers), moins les acteurs transfèrent leurs connaissances. La proximité entre les connaissances actuelles et celles à développer sur le nouveau poste inciterait donc à ne pas transférer avant le départ.

Dans ce cadre, la valeur des connaissances est préservée du fait de leurs capacités à établir les fondations de la nouvelle zone de confort. Les acteurs, pensant pouvoir mobiliser leurs connaissances actuelles au sein de leur nouveau contexte de travail, maintiennent donc l'association d'un pouvoir lié à la détention de leurs connaissances et se montrent, en conséquence, moins enclins à transférer leur connaissance en l'absence d'incitations externes. Ils effectuent ainsi une certaine rétention de leurs connaissances et certains nient d'ailleurs partiellement la logique de mobilité de ces mouvements :

Moi, je n'ai quasi pas bougé, c'est juste une adaptation liée à la réorganisation (Thierry 2)

Au contraire, les acteurs incités à transférer avant leur départ vivent en majorité une mobilité interfonctionnelle. Il semblerait donc que la proximité des connaissances actuelle du salarié mobile à celles qu'il devra mettre en œuvre dans ses nouvelles activités constitue un obstacle au transfert avant le départ. Nous suggérons ici que **les mobilités intramétiers n'incitent pas à transférer les connaissances avant le départ. La valeur subjective accordée aux connaissances acquises n'est pas dépréciée par la perspective du changement de poste, les aspects contextuels apparaissant, dans les représentations individuelles, secondaires.**

Les connaissances actuelles sont perçues comme mobiles, transférables d'un lieu à un autre sans perte. Capables de perdurer temporellement et qualitativement au changement de contexte, elles constitueraient les bases de la nouvelle zone de pouvoir et de confort à bâtir. **L'absence de changement de métier, conduirait à ne pas déprécier la connaissance détenue et à pérenniser le pouvoir qui y est associé, réduisant ainsi à la motivation de l'acteur sortant à transférer sa connaissance.** Dans bien des cas, cela conduit à l'absence totale de biseau faute de motivation à transmettre. De même, lorsque la période est organisée, en l'absence de motivation à transférer de l'acteur sortant, le TCI a peu de chances d'aboutir. Le récit de Sylvain apporte une clef pour comprendre comment celle-ci peut être suscitée.

Encadré IV-6. Sylvain : de l'importance de ne pas arriver en terrain conquis

Alors qu'il compte désormais poursuivre son parcours professionnel en dehors de la société, pour laquelle il œuvrait depuis 14 ans, Sylvain a accepté de former son successeur. Sa décision de quitter la société est intimement liée au mouvement pour lequel nous l'avons suivi. Suite à cette MI, Sylvain s'est vu écarté du cœur de l'activité productive. Si on a mis en avant la latitude dont il disposerait au sein de son nouveau secteur, il n'a pas pu que constater qu'on l'avait enfermé dans un « placard ». Aujourd'hui, plus du tout en phase avec les modes de gestion de sa société et ayant moins la possibilité de le faire savoir, Sylvain a pris sa décision : il quitte la société. Il accepte néanmoins de transférer ses connaissances à son successeur mais précise qu'il n'aurait pas été prêt à former n'importe qui :

C'est quelqu'un que j'ai eu la chance de connaître avant qu'il soit nommé mon successeur. C'est quelqu'un que j'estime parce que parmi tous les gens qui sont venus de [son site] c'est le seul qui n'est pas venu en grandes pompes pour faire des leçons de morale, avec lequel on s'est entendu parce qu'on est plus ou moins en phase sur la vision des choses. Donc ça ne me gêne pas du tout de le former. Et surtout, je vais essayer d'être honnête avec lui, je ne voudrais pas non plus lui faire subir la même chose que j'ai subi quand je suis arrivé [dans ce service] où c'était tu te démerdes. Ce n'est pas juste et ce n'est pas correct. [...] Ça aurait été quelqu'un qui serait arrivé en grande pompe, à mon avis, on aurait passé beaucoup moins de temps ensemble, pour la simple raison que si tu crois savoir tout faire et bien tu n'as pas besoin de poser des questions. C'est lui qui était partant pour partager un certain nombre de jours avec moi. (Sylvain2)

L'expérience de Sylvain, à son arrivée dans le service, l'incite à accompagner au mieux son successeur. La motivation à recevoir perçue de ce dernier semble encourager sa motivation à transmettre. La bonne relation entre les deux hommes l'engage à une totale transparence durant sa formation et à souligner aussi bien les points forts que les points faibles du service dont il va lui laisser la gestion.

En plus, c'est quelqu'un qui vient de très loin. Je ne vais pas lui laisser un gâteau pourri sans lui dire les tenants et les aboutissants. Je vais essayer d'être le plus clair possible, voilà ce que j'ai fait, voilà ce qu'il reste à faire, et voilà ce que je n'ai pas du tout commencé donc là, tu as carte blanche, tu fais ce que tu veux. Au moins qu'il sache où on en est, qu'est-ce qu'il reste à faire et qu'est-ce qui est déjà engagé. Qu'il soit clair dans sa tête et que ça soit le plus propre possible. [...] Les deux premiers jours, on a passé pratiquement 50 % du temps à regarder l'organisation, la structure, qui fait quoi, comment, où. Après, il a participé aux réunions pour voir un petit peu comme on travaille avec les gens de la division, comment on est structuré, quels sont les problèmes au quotidien, à quoi il faut s'attendre. Qu'il ne soit pas surpris et surtout qu'il puisse déjà se faire une idée, selon lui comment il faut s'organiser. Parce que moi, je me suis organisé selon ma vision mais peut-être que lui, il a une vision un peu différente donc ce sera à lui après de modifier en fonction de ce qu'il voit, de ce qu'il pense être le mieux (Sylvain 2)

Lors de cette passation, la moitié du temps est consacrée à l'acquisition de connaissance sociale « qui fait quoi, comment, où ». Le reste s'attache à la découverte de l'environnement. Durant ces explications plus techniques sur le fonctionnement de son secteur, Sylvain souligne sa transparence tout en laissant à son successeur une certaine autonomie dans l'exécution des missions qu'il n'a pas eu le temps de réaliser lui-même. Il conçoit que, malgré une vision commune générale, son successeur pourra modifier l'organisation de son service suivant son interprétation. Quittant la société, il n'émet pas de résistances aux éventuelles modifications des actions qu'il a mises en place.

Cette histoire souligne la force des représentations durant la logique de transfert. **La motivation à recevoir perçue du récepteur est mise en avant comme un puissant moteur à la motivation à transmettre de la source.** Ressentie par l'acteur sur le départ, elle inciterait à se consacrer et toute transparence au biseau. L'histoire d'Isabelle éclaire une autre

source de motivation à transmettre.

Encadré IV-7. Isabelle : une équipe, une famille, l'important ce ne sont pas les tâches mais les individus

Dans la société depuis plus de vingt-cinq ans, Isabelle, après de nombreuses années en tant qu'opératrice de production obtient la responsabilité du poste de chef d'équipe et, grâce à ses excellents résultats le statut de technicien⁹⁰. Avant la réorganisation du site (fin 2006), les chefs d'équipe étaient majoritairement opérateurs. Cette réorganisation souhaite élargir les responsabilités de ces acteurs en leur offrant la possibilité de suivre une formation diplômante afin que tous augmentent leur domaine de responsabilités et deviennent techniciens. A l'occasion de cette montée en puissance du poste, tous les anciens titulaires sont remis en cause et tous doivent postuler sur les 'nouveaux postes' s'ils souhaitent conserver leur place dans l'organisation. Isabelle suit cette procédure et a la mauvaise surprise d'apprendre qu'elle est refusée sur ce nouveau poste. Elle doit donc se reconvertir mais avant, on lui propose de former son successeur. C'est non sans ironiser sur cette situation qu'Isabelle accepte de former la personne qui prendra sa place sur le poste pour lequel elle a été déboutée.

Très investie dans son équipe et évoluant dans un univers particulier (horaires décalés), Isabelle prend avant tout un soin particulier à transmettre des informations sur la gestion des hommes dans cet univers différent où la population est décrite comme beaucoup plus fragile que la population travaillant en horaires normaux. De nombreuses informations recueillies par l'expérience et par le travail régulier et de proximité auprès de chacun des membres de l'équipe managée sont ainsi restitués à son successeur afin qu'il comprenne bien l'importance de la dimension humaine de ce travail et du contexte général dans lequel se réalise ce métier.

On a aussi discuté parce que [...] c'est un univers complètement différent, les gens sont plus fragiles psychologiquement, [...] c'est un autre monde [...] ils sont plus à fleur de peau. En plus, il y a des personnes qui ont des gros problèmes de santé, des problèmes personnels et tout ça, sans rentrer dans les détails parce que je n'avais pas forcément à lui dire mais je lui ai dit « Tu sais, ces personnes-là, elles réagissent comme ça parce qu'elles ont de gros problèmes, il faut savoir les écouter de temps en temps ». On en parlait, il n'y a pas très, très longtemps et elle me disait que ça, ça l'avait aidé. (Isabelle 1)

Les liens forts tissés avec les membres de son équipe qui l'appelaient tous «maman» poussent Isabelle à soigner cette activité prétransitionnelle (plus de six mois et demi après sa prise de poste à 100%, Isabelle est toujours en contact avec son successeur qui s'appuie encore sur elle de façon ponctuelle). Parallèlement, le métier est présenté comme un moment particulièrement agréable de son parcours professionnel « *le métier que j'ai occupé moi durant toutes ses années, cela a été une révélation même si cela n'a pas toujours été facile* » (Isabelle 1).

Le biseau sortant est l'occasion pour l'acteur de démontrer une dernière fois ses compétences sur le poste et de poursuivre plus longtemps son expérience au sein du métier.

L'encastrement fort de l'acteur sortant favorise sa motivation à transférer avant de partir. Cet encastrement se conçoit à deux niveaux : par rapport aux membres de l'équipe (liens tissés avec les membres de l'environnement interactionnel) et par rapport au métier exercé (fit et identification au métier). Pour Isabelle, cette transmission se réalise non sans amertume (LOC externe) mais elle lui offre la possibilité de faire en sorte, que pour

⁹⁰ Tous les acteurs à ce poste bénéficiant d'une ancienneté équivalente n'ont pas obtenu un tel statut.

le reste de l'équipe, le changement ne soit pas trop perturbant. Les liens aux membres de l'équipe quitté et / ou l'attachement au métier semblent ainsi favoriser la motivation endogène à transmettre (cf. également les propos de Cédric, Encadré IV-4).

Pour l'acteur sortant qui transfère sa connaissance, le biseau est également une opportunité de laisser une trace de son passage en favorisant la persistance de ses modes opératoires. Le corollaire de ce résultat révèle des effets néfastes. En effet, si le successeur tente au cours du biseau de modifier le rôle qui lui est proposé d'absorber et de s'écarter des modes opératoires de l'acteur sortant, il devra faire face à des résistances singulières. Dès lors que de tels agissements sont perçus par l'acteur sortant, cela le conduit à ériger des obstacles et à émettre des résistances au transfert de connaissance. En effet, incapable de transmettre son rôle et plus en mesure de laisser une trace dans l'environnement qu'il quitte, il ne perçoit plus les enjeux de cette période et s'avère peu motivé à transmettre ses connaissances. Cette situation a été vécue par Laurent.

Encadré IV-8. Laurent : quand la motivation à transmettre est freinée par la modification des attentes du rôle transmis

Lors du second entretien, Laurent (depuis deux mois et demi à temps complet sur son nouveau poste) précise les raisons qui l'empêchent d'être tout à fait disposé à transférer ses connaissances. Un des objectifs de son successeur consiste « à casser » les outils qu'il a formalisés durant ses années d'exercice afin de les reconstruire différemment. Il assure qu'avec son successeur, on assistera une « régression » de la portée des actions dont il avait la responsabilité et une « dégradation qualitative » du service rendu. Son successeur présente d'un profil distinct du sien et les pressions de rôles exercés par son service sur son successeur se dirige vers une modification du rôle exercé sur ce poste. Son successeur, disposant d'un important bagage informatique, devrait donc être amené à développer un rôle bien différent de celui qu'il a occupé. Or, Laurent n'adhère pas à ce tournant opéré au sein des activités de son service vers la toute informatisation.

Sur bien des points, on est revenu en arrière [...] et de toute façon, l'informatique a le gros avantage d'automatiser les choses mais l'inconvénient de les rigidifier. [...] Dans cette approche-là de reproduction, l'informatisation va toujours vers la standardisation, l'homogénéisation et donc la régression en termes d'informations. On saura le produire plus vite mais si on n'a pas mis les bons contrôles, on saura le produire plus vite mais moins fiable, mais surtout, on sait produire plus vite mais avec moins d'approche analyse décisionnelle. (Laurent 2)

Les tâches et les missions sur lesquelles il s'est impliqué durant les années précédentes évoluant, Laurent émet quelques résistances à transférer ses connaissances compte tenu des importantes adaptations qu'elles vont subir.

L'enjeu du biseau sortant est de transférer le rôle anciennement exécuté à son successeur. L'acteur, prêt à quitter son poste, souhaite alors laisser une trace de son passage et de sa contribution spécifique durant les mois/années passés. Son objectif consiste, via le TCI, à faire absorber son rôle par son successeur afin que ce dernier marche sur ses traces en

reproduisant ses pratiques et en continuant à faire vivre la connaissance qu'il y a créée. Cette ambition conduit l'acteur à chercher la réplication au plus proche de toutes ses connaissances par son successeur. Ainsi, **lorsque le prédécesseur (US) s'aperçoit que son successeur (UR) réalise d'importantes modifications de la connaissance transmise, il émettra des résistances à la mise en œuvre du TCI et se montrera moins motivé à diffuser ses connaissances.** Il apparaît en effet difficile de concilier le désir de laisser une trace et la certitude que la connaissance transférée sera significativement transformée par le successeur.

La motivation à transmettre est primordiale mais ne saurait, à elle seule, garantir la réussite du TCI. Elle est particulièrement discriminante durant la phase d'émergence du TCI mais il convient que, de son côté, le successeur accepte la connaissance qui lui est transmise et soit en mesure de l'intégrer.

2.2.2. La motivation à recevoir du récepteur

La dernière phase du TCI (l'intégration) renvoie à la capacité du successeur à mobiliser de façon autonome la connaissance qui lui a été transmise. Avant que cette connaissance ne soit intégrée, les discours des acteurs révèlent plusieurs points d'inflexion de leurs comportements : la légitimité qu'ils accordent à leur prédécesseur, la volonté de développer leurs propres expériences sur le poste, et les difficultés du passage de l'assimilation mentale à l'assimilation réelle et actée de la connaissance.

Evaluation de la légitimité du prédécesseur

La légitimité de l'entité qui transfère sa connaissance détermine l'aboutissement du transfert (Osterloh et Frey, 2000; Szulanski, 2000). Les histoires respectives d'Isabelle et Geneviève durant leur tentative de biseau corroborent l'importance de ce facteur.

Encadré IV-9. Isabelle et Geneviève : deux histoires de biseaux sortants similaires pour des résultats contrastés suivant la légitimité perçue de l'apporteur de connaissance

Isabelle et Geneviève vivent la même situation professionnelle. Toutes deux chefs d'équipe, la réorganisation du site et la montée en puissance de ce poste les conduit à devoir se reconverter suite au rejet de leurs candidatures. Elles acceptent, malgré cette situation difficile à vivre (mobilité interfonctionnelle à LOC externe), d'effectuer un biseau sortant. Pour ces deux femmes, cette période transitionnelle met en évidence des différences significatives. Geneviève souligne les motifs qui l'ont conduite à accepter cette situation relativement atypique.

[Ma remplaçante] n'a pas piqué ma place. On lui a proposé cette place-là et elle a dit oui. Elle ne savait pas qui était en fonction à ce moment-là, elle ne savait pas... Non, au contraire c'est une

personne très sympathique. Je travaille avec elle tous les week-ends. Ça passe bien. Non, nous sommes plutôt bonnes camarades. (Geneviève 1)

Si au début de l'entretien, Geneviève évoque une « bonne camarade », au fil de l'entretien, elle révèle que leur relation s'est progressivement dégradée et combien cette période de biseau lui parut longue.

Au départ, quand elle est arrivée ma collègue, j'ai pris à cœur de lui montrer tout ce que j'avais à faire, tout ce que je connaissais. Ça, c'était le premier week-end. Le deuxième week-end, elle avait déjà des idées préconçues. Donc je lui ai dit « Bon écoute, si tu préfères qu'on travaille comme ça, alors on y va, on travaille comme ça ». Donc j'ai travaillé avec elle à sa façon et ça, ça a commencé à être un peu dur. Et, la troisième semaine, je lui ai dit « Ecoute, tu fais ce que tu veux. Moi, je te dis si tu fais une boulette ou pas mais... » Je ne pouvais plus ! Je n'en pouvais plus parce que j'avais envie de commencer mon autre poste, mon nouveau poste. Et, comme elle, elle savait déjà ce qu'elle voulait de sa nouvelle équipe, j'avais l'impression d'être un cheveu de trop sur sa soupe donc voilà... C'était difficile à vivre. Le troisième week-end, c'était vraiment difficile et pour elle, et pour moi. Parce que moi, elle avait déjà... Elle était [au même poste que moi] avant de partir un an en congé sabbatique et d'être nommée [au poste qu'on m'a refusé]. Donc en fait tout ce qu'on lui demandait, c'était des choses qu'elle connaissait déjà donc je n'avais rien à lui apprendre dans le management. Ce n'était que les nouveaux tableaux, les nouveaux suivis qu'il fallait que je lui montre et en fait c'est tout. Après, c'était à elle de voir comment elle souhaitait manager son équipe. (Geneviève 1)

Dans un tel contexte, même si l'acteur mobile est motivé à transmettre « j'ai pris à cœur de lui montrer tout ce [...] que je connaissais », il souffre manifestement de légitimité en tant qu'apporteur. Le récepteur de la connaissance refuse, dès le second week-end, la connaissance convoquée et veut déjà mettre en place son propre mode opératoire sans tenir compte des astuces et des connaissances que son prédécesseur pourrait lui fournir. Il refuse d'absorber le rôle qui lui est proposé et l'ensemble des connaissances liées. Cette situation amplifie alors la situation de désarroi du mobile. Plus à sa place dans l'environnement qui lui est si familier, il attend alors avec impatience le moment où il pourra prendre sa nouvelle place bien que celle-ci lui soit imposée et qu'elle ne convienne pas à ses attentes ni à son premier choix.

Alors qu'elle aurait aimé faire preuve de ses compétences et transmettre ses connaissances pour laisser une trace, sa connaissance est refusée. Aucun transfert de connaissance n'a alors lieu. Manifestement, Geneviève a été stoppée dans sa volonté de transférer. Devant les résistances de son successeur à intégrer ses connaissances, elle a finalement abandonné toute tentative de transmission et s'est même pliée à des modes opératoires différents de ceux pratiqués durant ses années d'exercice sur le poste.

Isabelle, de façon similaire, accepte de transférer ses connaissances à celle qui la remplacera, non sans ironiser sur cette situation.

Par contre même si je n'étais pas à la hauteur pour le poste suivant, il a fallu que je forme la personne qui me remplace quand même ! C'est une chose qui m'a un peu amusé entre guillemets. Je ne suis pas capable mais il faut quand même que je forme ma remplaçante qui, elle, avait été retenue pour le poste et qui était une opératrice [alors que moi, je suis déjà technicienne]. Bon, moi, j'ai certaines de mes collègues qui n'ont pas été retenues et qui ont refusé de former leurs remplaçants. Moi, j'ai accepté au contraire et même encore, il arrive qu'elle m'appelle à la maison pour me demander des choses. Tout ce que je devais lui donner, je lui ai donné et je l'aurais fait avec n'importe qui d'autre. Je n'ai fait aucune rétention d'informations. Elle m'appelle souvent par rapport à des problèmes de personnes parce que moi, c'est vrai que je connaissais bien l'équipe, je savais comment ils réagissaient, comment les prendre donc c'est plus des petits conseils. (Isabelle 1)

Isabelle nie l'importance relationnelle durant le transfert « je l'aurai fait avec n'importe qui d'autre ». Pour autant, alors qu'elle est dans une situation en tout point identique à Geneviève, sa connaissance semble acceptée et des échanges se poursuivent aujourd'hui

encore entre les deux protagonistes. Contrairement à Geneviève qui devait former une de ses homologues, partie en congé sabbatique durant l'année précédente, Isabelle a précédemment managé sa remplaçante. Ce passé commun avec une relation hiérarchique favorable à Isabelle semble venir apporter une légitimité à la connaissance convoyée. Ainsi, l'antériorité d'un lien hiérarchique semble plus propice à l'acceptation de la connaissance de celui qui part. Cette forme de supériorité de la source par rapport au récepteur soutiendrait l'acceptation et la légitimité de la connaissance aux yeux du récepteur.

Lors du biseau sortant, **l'existence d'une forme de supériorité (passée ou présente) de l'acteur qui transfère sa connaissance favorise la motivation à recevoir du successeur. La relation hiérarchique** antérieure peut alors jouer le rôle de facilitateur durant le transfert de connaissances puisqu'elle **confère une légitimité et de la valeur à la connaissance convoyée**. En l'absence, le successeur peut directement remettre en cause le rôle qui lui est offert d'absorber. Il est alors tenté d'innover son rôle et de commencer au plus vite à créer de nouvelles connaissances en apportant une contribution spécifique à son nouvel environnement interactionnel.

Volonté de construire sa propre expérience

Le successeur peut ressentir plus ou moins fortement les pressions de rôles exercées par son prédécesseur afin qu'il absorbe ses pratiques et se conforme à ses modes d'exécution des tâches. Il peut, sous l'effet de pressions provenant d'autres membres de son environnement interactionnel, modifier le rôle qui lui est proposé d'absorber. Cette situation vécue par Laurent lors de son biseau sortant est résumée dans l'encadré qui suit comme un frein à la réussite du TCI⁹¹ :

Encadré IV-10. Laurent : l'absence d'acceptation des connaissances transmises

Déjà à 100% sur son nouveau poste, Laurent n'est pas disposé à se déplacer sur son ancien site pour transférer en face à face ses connaissances. Cependant, il reste motivé à lui transmettre et ce, pour ne plus continuer à gérer conjointement ces deux rôles au plus vite. Il précise toutefois que bien des soucis rencontrés auraient pu être évitées si son successeur n'avait pas mis en doute sa connaissance. Bien souvent, ce dernier préfère ne pas tenir compte de ses conseils et peine à se projeter dans l'expérience qui lui est transmise pour en tirer les leçons. Il nous raconte ainsi l'histoire suivante assez symptomatique des problèmes qu'il rencontre :

J'ai souvent tendance à exposer les choses comme je les perçois ou comme mon expérience m'a amené à les percevoir et j'essaie [lui] de donner des éléments complémentaires à sa fonction qui lui permettent d'avoir une visibilité sur sa latitude et sa marge. Le fait de faire cela, mon interlocuteur souvent peut avoir l'impression que soit je suis super pessimiste, soit que je vois la vie en noir ou j'en sais rien... Soit il y a cet effet humain qui est qu'il veut se faire sa propre expérience, et donc dans l'échange que j'ai eu avec lui, sur [une de mes tâches I], l'objectif c'était de la produire [...] en

⁹¹ Le TCI est réussi lorsque l'UR a assimilé la connaissance qui lui a été transférée.

temps et en heure [...]. Mon mode opératoire c'était que quand j'avais passé cette date là, je faisais [une autre tâche 2 liée...] même si le vrai process normalement, à l'origine ce n'était pas cela. C'était on commence par [la tâche 2 puis on réalise en suite la tâche 1 ...]. Donc cette année on était sur notre process, on a produit d'abord [la tâche 1] et je lui ai expliqué le process. Je lui ai montré comment on faisait voilà les démarches et tout. Et lui, il y a eu la pression de mon ancien manager qui ne maîtrise pas les dossiers, qui ne maîtrise pas les tenants et les aboutissants, il lui a dit : « Il faut faire [les tâches 2] ! » mais juste parce que peut-être un [tiers] lui avait demandé. Moi, mon message avant qu'il fasse ça, ça a été de lui dire[...] de toute façon, le délai, on ne l'a jamais tenu. Théoriquement, à partir de ce moment-là, ne te précipite pas sur [les tâches 2] sans t'assurer de la fiabilité des données. Maintenant comme lui, il n'avait pas la visibilité de ça, il ne s'était pas fait sa propre expérience et bien lui, il était dans la position où il faut. Un nouveau manager lui demandait quelque chose que le manager ne maîtrisait pas et donc lui, il s'est mis dans une position où il répondait à son manager. Et donc, il a [inversé l'ordre de réalisation de ces tâches] et les a réalisées dans l'urgence et mal. Il y avait plein d'erreurs et du coup, il a perdu trois semaines. [...] Il s'est forgé sa propre expérience. Ce que je lui avais dit de ne pas faire, c'était de le faire pour le faire parce qu'il y aurait des répercussions. Il ne s'était pas approprié cette expérience et il s'est fait tout de même sa propre expérience donc je pense que l'année prochaine, il fera différemment. [...] Je ne sais pas dire... si peut-être que si le transfert s'était fait dans d'autres conditions à savoir si j'étais dans un process peut-être de démissions et si je n'avais pas été phagocyté par mes nouvelles fonctions, le process aurait été que ma participation aurait été plus active au contrôle de ses tâches. (Laurent 2)

Il apparaît qu'il est **plus facile d'apprendre et de retenir ses propres erreurs que d'intégrer l'expérience développée par un tiers** bien qu'elle soit restituée en toute franchise. Le récepteur peut en effet émettre des résistances et ne pas nécessairement se montrer très motivé à accepter directement la connaissance qui lui est donnée d'acquérir. Ce biais semble illustrer le syndrome NIH⁹². En effet, lors de cette période prétransitionnelle, le successeur paraît à la fois soumis à l'envie d'absorber le rôle qui lui est proposé par son prédécesseur et au désir de modifier ce rôle pour y inscrire son empreinte. **La volonté de développer singulièrement son nouveau rôle** et d'y apporter sa « touche personnelle », si elle peut, à terme, s'avérer source de performance et de richesse, **rencontre lors du TCI des résistances de la part du prédécesseur qui, de son côté, souhaiterait que son rôle bénéficie d'une stabilité afin que ses apports antérieurs et la pertinence de ses modes opératoires soient reconnus**. Cela se traduit durant le processus de TCI par un niveau d'acceptation variable de la connaissance par l'UR qui, quand il est jugé comme trop faible par l'US, l'incite à une moindre motivation.

⁹² Le syndrome Not Invented Here (N.I.H.) a été mis en avant, par Lubit (2001) notamment, comme un frein fréquent au transfert de connaissances. Il caractérise les individus qui émettent des résistances à accepter et à utiliser la connaissance des autres..

Difficultés de mise en œuvre autonome de la connaissance

Le biseau est une période durant laquelle prédécesseur et successeur travaillent en binôme sur le même poste. Ainsi, durant le biseau, le successeur est accompagné dans toutes ses réalisations. Une fois seul, la problématique de l'intégration réelle de la connaissance jaillit. Il peut avoir eu l'impression, en faisant aux côtés de son prédécesseur ou en l'observant et en prenant des notes, qu'il parviendra à reproduire les tâches qui lui sont transférées. Or, la mise en pratique des connaissances acquises durant cette période peut se révéler beaucoup plus complexe que l'acteur ne l'avait anticipée. Avant toute mise en acte autonome de la connaissance, un sentiment de pré-intégration de la connaissance émerge. L'UR n'éprouve de difficultés qu'une fois seule. Devant la tâche à réaliser, il s'avère que des éléments manquent (information(s) ou connaissance(s)) et que les échanges mériteraient d'être approfondis. Or, durant la phase d'échange et de travail en binôme, le successeur acquiesçait et renvoyait l'image de quelqu'un qui comprenait et serait capable d'accomplir les tâches transférées. Le TCI semblait ainsi réussi alors que le récepteur se révèle en réalité, incapable de mettre en acte seul les connaissances transférées.

Il convient donc de distinguer le sentiment d'intégration des connaissances durant la phase de biseau de l'intégration réelle révélée lors de la mise en pratique autonome qui prend souvent forme après la période prétransitionnelle. Les histoires de Laurent et Romain viennent illustrer cette difficulté. Suite à leur biseau entrant, ces deux acteurs font face à une même problématique : leur prédécesseur a définitivement quitté la société. Ils ne peuvent donc plus approfondir les échanges à l'issue de la période prétransitionnelle.

Encadré IV-11. L'«effet mémoire» de Laurent

Lors de son biseau entrant, Laurent a bénéficié de quelques périodes d'échanges auprès de son prédécesseur. A l'issue de cette période, Laurent exprime la différence entre la capacité d'intégration ressentie et la capacité réelle d'intégration et ce, malgré les efforts de part et d'autre durant les échanges:

Quand on prend des notes, sur le coup cela paraît évident. On dit 'oui, oui c'est ça, c'est évident' et après il y a l'effet mémoire qui fait que l'on ne se rappelle plus de tout, on commence à avoir des doutes, on ne sait plus vers qui toquer pour avoir l'information et c'est là où on commence à arriver dans des process dérivés. (Laurent 1)

Encadré IV-12. Les «moments de solitude» de Romain

Arrivé sur son nouveau site, Romain profite d'un mois de biseau auprès de prédécesseur avant que celui-ci ne quitte la société. A cette occasion, Romain souligne les efforts de son prédécesseur durant cette période. Malgré cela, il rencontre quelques difficultés à remettre en

œuvre seul les connaissances ainsi acquises :

Je pense que quoi qu'il en soit, les informations qu'il m'a données... Il a vraiment eu le professionnalisme d'essayer de me transmettre le maximum de choses pendant le mois où on était en biseau alors qu'il partait [de la société]. Ça n'empêche qu'une fois que j'ai été livré à moi-même, il y ait eu des moments de solitude. [...]J'ai mis la main à la pâte, je récupère tant bien que mal le travail de mon prédécesseur. (Romain 1)

Les propos des acteurs mettent en avant l'importance de la transmission mais également les **difficultés réelles d'absorption des connaissances ainsi acquises**. Au cours de cette période d'accompagnement, **les connaissances et leur appropriation potentielle apparaissent faciles puisque le prédécesseur fournit un soutien constant. Or, une fois seul, le successeur rencontre des difficultés**. La prise d'autonomie sur le poste n'est pas aussi aisée que les anticipations durant les échanges le présageaient et des modifications de la connaissance transférée doivent bien souvent être opérées « *c'est là où on commence à arriver dans des process dérivés* », « *je récupère tant bien que mal le travail de mon prédécesseur* ». Dans ces deux cas particuliers, les échanges ne peuvent pas se poursuivre au delà de cette période prétransitionnelle du fait de l'éloignement des acteurs. En effet, la proximité apparaît, à divers niveaux, comme une caractéristique importante de la garantie du bon déroulement du TCI jusqu'à son terme.

2.3. La proximité des parties prenantes au transfert

La proximité entre les acteurs s'entend ici à plusieurs titres :

- une proximité générale entre les deux acteurs (traits de personnalité similaires, affinités), nous évoquerons ici une « proximité relationnelle ».
- une proximité « géographique » durant le transfert et ;
- une proximité des connaissances détenues par les acteurs, autour de la notion de métier : « proximité cognitive ».

2.3.1. La proximité relationnelle

La ressemblance entre les deux acteurs semble jouer un rôle déterminant. Davantage qu'un élément prédictif de la réussite du transfert, c'est l'absence de proximité relationnelle entre les acteurs qui est mise en avant comme une cause importante de l'échec du TCI. Lorsque le prédécesseur (US) s'aperçoit que son successeur (UR) ne lui ressemble pas, il craint que le transfert ne puisse aboutir et anticipe les difficultés d'imitation de son rôle et d'intégration de la connaissance. Les histoires de biseaux entre Françoise et Karine seront croisées pour

illustrer cette entrave au transfert.

Encadré IV-13. Quand les différences nuisent au transfert de connaissance : le biseau entre Karine et Françoise

Françoise et Karine ont toutes deux effectué un biseau ensemble durant lequel elles avaient respectivement en charge l'acquisition et la transmission de connaissance. Ce biseau s'est soldé par un échec puisque Françoise a finalement dû quitter ce poste, faute de réussite du TCI. Françoise nous explique ainsi quelques semaines après cette expérience délicate les raisons de son échec.

Ils m'ont choisie par dépit. La personne qui voulait partir elle pensait que je conviendrais mais je ne sais pas si elle le pensait vraiment en fait... Ça, c'est mon point de vue, je me trompe peut-être. Je n'en ai pas discuté avec elle parce qu'à la fin, on ne pouvait même plus se parler. Dès qu'elle me parlait, je me mettais à pleurer. Elle a un caractère très, très dur. Elle me montrait une fois et il fallait que je me débrouille, dès que j'osais redemander une explication c'était «T'as pas compris la première fois, t'as pas pris note ». (Françoise 1a⁹³)

De son côté, Karine ne s'explique pas les difficultés d'apprentissage manifestes de sa remplaçante et souligne que « tout est décrit » et qu'elle n'apporte qu'un « plus ». Le transfert s'attache principalement à des connaissances explicites, documentées et décrites. Elle apporte conjointement la partie tacite qui permet la mise en œuvre empirique de sa connaissance. Aussi, elle ne parvient pas à comprendre le blocage de Françoise qui montre pourtant une réelle détermination à apprendre :

On ne peut pas dire en plus qu'elle n'en veut pas car elle est là tous les matins à 7h00 et elle part tous les soirs à 18 h-18 h 30. Elle fait de bonnes journées donc du coup, après, ça la perturbe car elle ne voit plus sa petite fille. Donc je lui dis de prendre confiance en elle et qu'après, cela ira mieux. Elle passe beaucoup de temps mais elle n'arrive pas à faire le boulot nécessaire pendant des horaires normaux. Il faut qu'elle fasse plus, et même en faisant plus, elle n'y arrive pas. (Karine 2)

Karine attribue cette incapacité à un manque de confiance en soi. Elle reconnaît sa motivation à recevoir et s'interroge, en conséquence, sur son mode de transmission. Elle prend désormais plus de temps, rentre précisément dans le détail de chacune des tâches du poste. Pour elle, ce mode de formation n'est pas digne d'un technicien et elle lui apprend désormais son métier comme elle le ferait auprès d'un opérateur.

Un technicien on va plus lui donner une vue d'ensemble, on va surtout lui dire « débrouille-toi ». Là, la formation que je lui donne c'est une formation que je donnerais à un opérateur, le moindre clic, il faut que je lui explique et il faut qu'elle le note. (Karine 2)

Karine souligne régulièrement combien sa remplaçante a un tempérament différent du sien :

Elle n'est pas curieuse, et dans ces postes-là, il faut l'être. En plus, elle n'est pas très communicative, elle a du mal à prendre son téléphone pour poser une question ou appeler quelqu'un et pour moi, il n'y a pas de question idiote et si j'ai un problème, je n'hésite pas à demander à mon supérieur ou à quelqu'un d'autre et ça elle n'y arrive pas non plus, elle n'ose pas. (Karine 2)

Le comportement de Karine durant les échanges stresse Françoise qui doit être capable d'apprendre vite et directement. Ainsi, quand Françoise souligne les difficultés relationnelles durant les échanges avec son successeur « Si je n'avais pas eu affaire à elle ça aurait peut-être été pas plus mal en fait » (Françoise 1a); Karine, quant à elle, souligne la différence de caractère de son prédécesseur. Finalement Françoise ne parviendra pas à acquérir les connaissances qui lui sont transmises par Karine. Il est intéressant de souligner ici que Françoise a finalement réussi à mettre en acte des connaissances qu'elle ne pensait pas avoir intégré une fois l'annonce faite de son départ vers un nouveau poste et l'échec de cette mobilité reconnu. Ainsi, elle a pu transférer une partie des connaissances acquises à son

⁹³ Cet entretien est codé Françoise 1a pour rappeler que ces propos ne concernent pas la mobilité actuelle mais un mouvement antérieur récent.

successeur sur le poste et évoque ici un « blocage » qui l'empêchait précédemment de mettre en acte la connaissance pourtant acquise.

Lors des échanges, une relation se noue entre les acteurs qui, souvent, communiquaient peu ou pas avant le biseau. Ce récit corrobore la nécessité de construire une bonne relation entre les parties prenantes afin de permettre l'aboutissement du TCI (Li, 2005). Les relations marquées par la mise en avant de différences saillantes entre le prédécesseur et son successeur et la discorde ne permettent pas l'acquisition des connaissances. Même si les connaissances sont mentalement intégrées, le contexte n'est pas propice à leur mise en acte. Le récit de Françoise suggère que les difficultés relationnelles conduisent à un blocage empêchant toute réussite du transfert. L'absence de proximité relationnelle perçue induit des obstacles identificatoires. Les deux parties cherchent chacune dans l'autre des ressemblances, des points de repères qui pourraient leur permettre de s'identifier.

Du côté de l'UR, la motivation à recevoir imprègne la phase d'échange et son influence se poursuit jusqu'à l'étape de mise en œuvre de la connaissance. Si elle ne se reconnaît pas dans le rôle qu'on lui propose d'absorber, personnifié par le prédécesseur, l'application autonome de la connaissance est impossible. Le TCI renvoie donc à la fois à une dimension cognitive, liée à l'acquisition d'un savoir-faire mais également à une dimension socio-relationnelle et identitaire. Ce récit corrobore les écrits de Lave et Wenger (1991) pour lesquels l'acquisition de connaissance et la construction identitaire renvoient tous deux à un même processus.

Du côté du prédécesseur, il convient que le successeur dispose de quelques qualités significatives pour le poste et qu'il partage avec lui quelques ressemblances saillantes. En l'absence, les divergences relationnelles et de personnalité, conduisent à l'échec du TCI, le prédécesseur anticipant l'impossibilité qui en résulte de laisser une empreinte de son passage dans le service.

Le successeur et le prédécesseur se prêteront donc à une évaluation réciproque au cours de laquelle chacun cherche dans l'autre des ressemblances. Pour le successeur, il s'agit de s'identifier à son successeur afin d'approfondir sa motivation au transfert. Pour, le prédécesseur, il s'agit d'évaluer la capacité du successeur à absorber son rôle.

Des idées relativement similaires se retrouvent dans les écrits sur la passation de pouvoir lors de la transmission d'une entreprise. Les auteurs évoquent alors la difficulté de la période de « règne conjoint » (Hugson, 1991 *in* Mouline, 2000, p. 201). Le dirigeant prêt à céder sa place craint alors que le successeur rejette ce qu'il a accompli et cherche généralement un clone pour reprendre sa place (Kets de Vries, 1988). Ce souci est très présent lors des MI. Le cas de Sylvain suggère que, dans le cas d'un départ vers une autre société (mobilité externe), ce biais s'estompe et l'acteur attache moins d'importance à la transformation des connaissances qu'il transfère (cf. Encadré IV-6, page 222).

2.3.2. Les proximités géographique et cognitive

La distance entre les deux parties prenantes détermine la réussite du TCI. Cette dernière se conçoit à deux niveaux : la distance géographique et la distance des schémas cognitifs. Le cas de Laurent illustre combien ces deux éléments⁹⁴ exposent à un risque élevé d'échec du TCI.

Encadré IV-14. Laurent : une double distance géographique et cognitive qui ralentit et complexifie les échanges

L'histoire du biseau sortant de Laurent suggère que l'absence de connaissances métiers partagées avec son successeur ralentit le TCI. Tous les deux cadres, ces acteurs disposent de formations initiales longues distinctes. Des difficultés de compréhension et des logiques métier se croisent durant tous leurs échanges. Laurent, qui n'a pas participé au recrutement de son successeur, remet d'ailleurs en cause le choix opéré. Selon lui, ceux qui l'ont recruté n'ont pas été transparents sur les missions qui lui seraient confiées. Il utilise l'image suivante : « *il savait qu'il y avait une piscine mais il ne connaissait ni la température de l'eau ni le sens du courant* » (Laurent 1). Rapidement, les échanges avec son successeur s'avèrent insuffisants et ce dernier doit élargir le transfert de ses connaissances vers d'autres acteurs de l'environnement qu'il a quitté.

La différence des connaissances détenues par chacun des participants au TCI s'ajoute à la distance géographique. Laurent n'a rencontré son successeur en face à face qu'une fois.

La grosse problématique du transfert de connaissance c'est le fait que l'on ne formalise pas assez les choses et qu'on ne travaille pas assez sur l'accusé de réception surtout lorsque l'on a d'un côté un expert et de l'autre côté quelqu'un qui n'est pas de la fonction parce que moi je lui transmettais de l'information, je lui transmettais des documents, à partir du moment où lui prenait des notes et me disait oui, je parlais du postulat que c'était bon et finalement, je me rendais compte après coup qu'il n'avait pas intégré les choses. (Laurent 1)

S'il rappelle à plusieurs reprises combien il n'a pas assez travaillé sur l'accusé de réception, il semblerait que l'absence de feed-back physique et direct sur la compréhension de son interlocuteur, comme c'est le cas lors d'un transfert en face-à-face à l'occasion d'un biseau

⁹⁴ Le corollaire (présence de connaissances proches facilite le transfert) a été mis en avant dans le discours de Cédric (Encadré IV-4).

classique, complique également le transfert. L'encadré IV-10 (pages 227-228) suggère en effet que la distance entre les deux parties dilue la motivation à recevoir du successeur qui peut simultanément recevoir des incitations contraires moins légitimes. Ces pressions de rôles exercées sur le successeur par son environnement interactionnel direct ont plus de poids que celles de Laurent dont la portée semble atténuer par la distance géographique. Ainsi, devant un conflit de rôle inter-émetteurs⁹⁵, il est apparu que l'UR accorde plus de poids aux pressions ressenties par les acteurs de l'environnement géographique direct.

Le biseau reste marqué par l'objectif poursuivi par l'acteur sortant de transférer ses connaissances en vue de voir son rôle absorber par son successeur. Du côté de l'US, la proximité (affinitaire ou géographique) est alors essentielle afin de s'assurer que les connaissances pourront être mises en acte de façon similaire. Du côté de l'UR, la distance rend l'acceptation de la connaissance plus délicate et l'oriente à accepter des connaissances proposées par d'autres US plus proches. Ainsi, **pour que le biseau se réalise sous des conditions optimales, la proximité géographique entre les acteurs est indispensable au bon déroulement du transfert. La distance identitaire et/ou cognitive (absence de savoir-faire métier commun, différences de vocabulaire), quant à elle, contribue à complexifier les échanges en rendant la communication et la compréhension difficiles entre les parties prenantes. Les différences d'arrière-plans et d'expérience conduisent à ralentir le TCI.**

La question du temps conditionne toutes les étapes du transfert. Son appréciation subjective approfondit la compréhension de la réussite ou des résistances au TCI.

3. LES ENJEUX TEMPORELS

Durant le TCI, certains biais liés aux représentations des acteurs conduisent à raccourcir la durée des échanges (3.1.). Aussi, l'empreinte temporelle se manifeste à chacune des étapes du processus. Il est donc possible de souligner l'impact des éléments mis en lumière au cours de ce chapitre à partir de leur rôle d'accélérateur ou de freins à chacune des étapes (3.2.).

⁹⁵ Le conflit de rôle inter-émetteurs est une situation au cours de laquelle l'acteur qui développe son rôle reçoit simultanément des pressions de rôles inverses provenant de deux personnes différentes. Face à ces différentes propositions, l'acteur mobile doit donc opérer un choix en privilégiant l'un ou l'autre des pressions auxquelles il est soumis.

3.1. Les biais réducteurs des échanges

Le temps s'appréhende ici suivant une acception subjective qui, *in fine*, régit le temps accordé au transfert par les parties prenantes. Trois biais d'appréciation temporelle incitent à réduire la durée des échanges. Le premier biais s'appuie sur le sentiment de proximité forte des parties prenantes. Le deuxième biais résulte de la formalisation et du contrôle exercé sur le biseau. Le dernier biais, enfin, traduit l'ajustement de la durée des échanges suivant le niveau d'explicitation des connaissances à transmettre.

3.1.1. Proximité et temps des échanges

Agissant dans la même filière métier, partageant un certain nombre de schémas mentaux, prédécesseur et mobile n'échangent pas de façon explicite et profitent d'un savoir commun pour raccourcir leurs échanges. Cette similitude *a priori* fausse l'échange. Contrairement à ce que la littérature met généralement en avant, ici la proximité des connaissances antérieures ne facilite pas le transfert (Cohen et Levinthal, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Bien au contraire, cette **ressemblance ressentie entre prédécesseur et successeur a tendance à réduire la durée des échanges et leur teneur**. Le récit de Laurent illustre ce phénomène.

Encadré IV- 15. Laurent : Quand la proximité ressentie écourte les échanges

On n'a pas la même approche du transfert de connaissance quand on parle avec des personnes qui font partie de la famille entre guillemets [...]. De la même manière [mon prédécesseur], il partait du principe que je maîtrisais déjà tous les outils [...] donc on ne s'est pas attardé sur le sujet mais à ne pas s'attarder sur le sujet, on n'a pas eu une approche de gestion par processus. On n'a pas déroulé réellement un processus alors que souvent, ce sont les outils qui structurent véritablement les choses et comme le processus et le mode opératoire même s'ils sont posés sur le papier, on ne s'y réfère pas nécessairement tout le temps. C'est souvent quand on transfère son savoir et que l'on explique ce que l'on fait opérationnellement par rapport à des outils et cela nous amène à cadrer le transfert. Lui, son postulat c'était que comme je connaissais les outils, on n'a pas déroulé les logiques nécessairement de transfert comme il aurait pu faire à quelqu'un pour lequel il serait parti du postulat que la personne ne connaissait pas [la société]. (Laurent 2)

Il existe ainsi un biais de proximité qui oriente US et UR à raccourcir les échanges sur les bases implicites que l'intégration devrait être plus rapide compte tenu de la proximité des connaissances des parties. Les connaissances sont alors rapidement transmises sans nécessairement les insérer dans leur contexte et les propos sont rarement agrémentés de mise en situation. Laurent profite en effet d'une bonne connaissance de son environnement quotidien puisqu'il y évolue déjà depuis quelques mois. Il dispose par ailleurs de la même formation initiale que son prédécesseur et une partie des outils qu'il devra mobiliser sont déjà connus. Ainsi, bien que la mobilité soit intermétier, de grandes similitudes sont observables. La tentation est alors forte de raccourcir les échanges de part et d'autre.

La forte proximité entre les acteurs apparaît comme un biais au cours des interactions conduisant à des échanges courts et principalement informels. Les acteurs, s'appuyant sur le postulat que l'intégration des connaissances sera aisée, formalisent moins bien les échanges et de nombreuses étapes de la mise en pratique des connaissances sont éludées. Ainsi, lorsque l'organisation temporelle du biseau n'est pas contrôlée, une telle proximité ressentie se traduit par une réduction significative de la durée des échanges.

3.1.2. Formalisation du biseau et contrôle des échanges

L'absence de formalisation des modalités d'échange et/ou de contrôle de la durée du biseau comporte des risques. Sous de telles conditions, les acteurs apprécient eux-mêmes le temps nécessaire au TCI. A cette occasion, ils peuvent s'écarter de l'objectif initial du biseau et accorder davantage de temps aux activités qu'ils placent actuellement au cœur de leurs préoccupations. Les histoires de Sylvain et Françoise permettent d'apprécier ces difficultés.

Encadré IV-16. Sylvain : un prédécesseur peu volontaire au transfert

Sylvain indique qu'un biseau aurait dû préparer son entrée sur le poste :

Il y avait quelqu'un qui était censé passer le relais mais comme lui, il changeait de fonction, lui, il a commencé à échanger avec son prédécesseur et ils n'avaient pas le temps de passer du temps avec moi. Il me disait : « O.K., je finis ma formation et après, je viens avec toi. » On est arrivé à fin mars, donc si j'avais attendu...[pour une arrivée sur le poste fin décembre]. (Sylvain 1)

Encadré IV-17. Françoise échange son poste : quand les biseaux entrant et sortant s'effectuent avec une même personne

Alors que Françoise quitte un poste sur lequel elle est manifestement en échec, elle transfère tout de même une partie des connaissances qu'elle ne parvenait précédemment pas à mettre en œuvre. Le contexte est particulier puisqu'elle et son biseau échangent leurs postes respectifs. Françoise transmet et reçoit donc simultanément des connaissances de celle qui est à la fois son successeur et son prédécesseur. Les deux biseaux se déroulent en parallèle et quand elle relate les événements, Françoise évoque un déséquilibre du temps accordé à chaque TCI. Elle a la sensation qu'elle a pris plus à cœur de transmettre son métier que sa collègue.

Le souci c'est qu'en fait, en fin de compte, je lui ai plus donné qu'elle ne m'a donné. Du coup, là, moi, je suis en pénurie et ça se ressent. Donc du coup, je commence à perdre un peu de crédibilité auprès des personnes pour qui je suis technicienne. (Françoise 1)

L'absence de découpage précis des périodes de biseaux entrants respectifs conduit ainsi à une inégalité des connaissances transmises. Aujourd'hui, Françoise considère qu'elle manque de connaissance et que cette période de biseau ne lui a pas suffi à asseoir sa légitimité sur le nouveau poste. Alors qu'elle et son biseau sont manifestement motivés à transmettre et recevoir, il est possible que sa récente situation d'échec l'ait incité à préférer transmettre. Elle avouera d'ailleurs lors du dernier entretien sa fragilité à ses débuts sur ce poste. Ses comportements durant l'échange étaient probablement plus volontiers dirigés vers l'émission de connaissance (US) que la réception (UR). La première la rassurant et lui donnant une contenance alors que la seconde était susceptible de la déstabiliser en la mettant de nouveau

en situation d'échec en cas d'incapacité d'intégration des connaissances qui lui étaient transmises.

Le manque de surveillance et de supervision de la durée du biseau conduit parfois à son absence, l'acteur sortant privilégiant alors des perspectives personnelles jugées plus intéressantes (celles du nouveau poste) au détriment de l'acteur arrivant. Dès lors, s'il n'existe pas de contrôle formel du temps alloué au biseau, les acteurs s'organisent selon leur bon vouloir. Le biseau devient alors régi par le rapport de force des acteurs. Il s'ensuit tantôt des inégalités durant les phases de biseau respectif (Françoise) tantôt l'absence totale de biseau (Sylvain). Dans ces contextes, les cadres sont souvent moins bien accompagnés que les techniciens puisqu'il est attendu d'eux une plus grande capacité d'autonomie dans la prise de poste. Ainsi, les temps de biseau sont beaucoup moins bien échancés pour cette tranche de la population, ce qui peut conduire à des comportements déviants voire à l'absence finale de biseau entrant malgré une période prétransitionnelle initialement prévue (Sylvain).

3.1.3. Niveau de formalisation des connaissances

De façon similaire, et ce, bien que le transfert soit contrôlé, le niveau de codification perçue des connaissances transmises incite à écourter les échanges, ces derniers étant principalement perçus comme ayant pour objectif de transférer tout ce qui n'est pas décrit. Ainsi, **plus la connaissance transmise est codifiée, plus le prédécesseur a tendance à s'appuyer sur cette formalisation pour justifier le faible temps qu'il souhaite allouer à cette activité.**

Encadré IV-18. Karine : quand le biseau recule la prise de poste, impatience et disponibilité aux échanges

Avant de quitter son poste, Karine doit former sa remplaçante. Cette remplaçante, Karine l'a choisie et a participé activement à son recrutement. Elle s'est même vivement opposée à sa responsable hiérarchique qui ne considérait pas la personne retenue à la hauteur. Cependant, après maintes discussions, Karine a finalement réussi à convaincre sa supérieure et les échanges entre Karine et sa remplaçante (Françoise notée Françoise_a) ont commencé à prendre forme. Durant cette période prétransitionnelle, Karine est interviewée à deux reprises. A chaque fois, elle porte un regard très critique sur le biseau sortant qui lui a été imposée. Cependant, en l'absence de source alternative pour former son successeur, ses connaissances n'étant pas partagées avec d'autres acteurs de son service, Karine a entièrement pris en charge la mise en place de ce biseau. Elle a elle-même rédigé, prévu le plan de transfert de connaissance vers sa remplaçante et a échelonné les différentes tâches à lui transmettre. Une semaine seulement après le début des échanges, Karine se montre assez impatiente :

Je pensais aussi que ça irait plus vite. En fait, il s'avère qu'on est tous différents et donc on ne capte pas les choses à la même vitesse et je pensais que ça irait plus vite [...]. Donc, il va falloir que je ralentisse et que je réadapte mon plan de formation. (Karine 1)

Selon elle, sa remplaçante a beaucoup de chance car elle arrive dans un environnement très

structuré, où beaucoup de choses sont déjà décrites. Ainsi, elle lui « *apporte le plus qui fait que ça fait deux ans que je tiens le poste donc je maîtrise un petit peu plus le sujet mais si elle a la moindre question, tout est décrit* » (Karine 1). Elle encourage sa remplaçante à rapidement prendre la responsabilité des activités transférées. « *Les points sur lesquels je l'ai formée je n'y touche plus, je la laisse gérer pour qu'elle se débrouille toute seule* » (Karine 1). Au fur et à mesure, elle délègue une partie de ses tâches à son successeur et voit son temps disponible croître. Ce temps dégagé dans ses activités lui laisse un vide et elle nous confie « *Je m'ennuie. Je suis payée à rien faire* » (Karine 1). Cette absence de travail lui pèse, et Karine compte bien en profiter pour prendre plus rapidement le poste qui l'attend.

Je ne supporte pas de rester inactive comme cela, donc je vais faire le point avec [mon SHD...]. C'est mon manager donc pour moi, c'est à lui d'en prendre la responsabilité maintenant ce que je lui ai expliqué, c'est que je ne quittais pas le site donc s'il y avait un souci, quoiqu'il arrive, je suis là. Mais non, elle veut absolument me garder sur ce poste alors que moi, je n'en vois pas l'utilité aujourd'hui. (Karine 1)

Alors qu'elle vient tout juste de commencer la formation de sa remplaçante et qu'elles sont pour le moment à 100% de leurs temps toutes les deux sur le poste, Karine montre clairement combien cette période transitionnelle est difficile à vivre. En vérité, cela fait plus de cinq mois déjà qu'elle a répondu à l'annonce pour son nouveau poste. En cinq mois, nombreuses sont les personnes qui ont postulé pour la remplacer mais toutes les candidatures ont été jugées insatisfaisantes. Pour Karine, cela ne fait donc pas une semaine mais cinq mois qu'elle attend d'intégrer son nouveau poste. Elle sait par ailleurs qu'il lui reste encore trois mois de biseau avant de prendre ses nouvelles responsabilités à 100%. Le rapport au temps est donc délicat. Il mêle l'impatience de prendre le nouveau poste et la lenteur du biseau (la seconde accentuant par la première). Bien qu'elle soit disposée à transmettre ses connaissances puisqu'en l'absence, elle ne pourra quitter le poste actuel ; une fois celles-ci transférées, Karine se sent inutile, « s'ennuie ». Elle profite du caractère local (intrasite) de sa mobilité pour faire valoir sa capacité à intervenir rapidement en cas de souci sur son ancien poste. Le temps accordé au biseau pose manifestement un problème d'arbitrage. Bien que disposée à transmettre, elle ne souhaiterait pas être totalement disponible à cette mission. Au second entretien, un mois plus tard, elle précise encore un peu plus cette difficulté :

Cela fait deux bonnes semaines que je commence, j'ai toujours mon planning trois jours là-bas, deux jours [dans mon nouveau service]. Seulement j'empiète un peu le temps [de mon ancien service pour le [nouveau] car ce dont je me rends compte c'est que, lorsque l'on change de métier, on a tendance à délaisser l'ancien. Il ne faudrait pas mais j'ai du mal à continuer à m'y attacher... (Karine 2)

Pour elle, la transition est déjà opérée. Elle n'éprouve aucun sentiment nostalgique à l'égard de son ancien service dont elle voulait déjà partir, bien avant sa demande officielle de mobilité. Elle attendait impatiemment ce changement de poste et le biseau l'empêche de s'investir pleinement dans ses nouvelles responsabilités. Ainsi, malgré les difficultés de son successeur à assimiler les connaissances transmises, elle souhaiterait tout de même intégrer son nouveau service au plus vite et se détache de plus en plus de son ancien service :

En fait, je me suis mis d'accord avec mes deux managers, je leur ai expliqué que lorsque j'étais [dans mon futur service] s'il y avait un problème [ma remplaçante] pouvait m'appeler et que s'il y avait une réunion importante où je devais être présente et que c'était ma journée [dans le nouveau service], je suis présente quand même et vice-versa. Donc en fait, j'ai mes journées dédiées mais je gère mon temps comme bon me semble, car pour moi, je trouve cela complètement puénil de dire aujourd'hui c'est ici et qu'il y ait une réunion où il faudrait que je sois, donc ça se passe très bien. (Karine 2)

Cette faible disposition à transférer (en temps) est bien perçue par son successeur :

Elle avait son nouveau poste qui l'attendait, qu'elle était pressée d'y aller donc je pense que je lui faisais perdre son temps. (Françoise 1a)

Lorsque l'acteur est prêt et disposé à quitter son poste, bien que le biseau soit précisément organisé, cette période renvoie à une difficulté singulière : l'impatience de la prise du nouveau poste de l'acteur sortant. Petit à petit, cet acteur, en commençant à travailler sur son nouveau poste, perçoit les objectifs et le travail à y accomplir. Cette période suscite alors un engouement de moins en moins vif pour l'environnement quitté. **L'encastrement professionnel sur le poste quitté, en diminuant, contribue à réduire la motivation et la disponibilité temporelle de l'acteur sortant durant le TCI. La volonté de laisser une trace se trouve peu à peu effacée sous les forces de la motivation à investir le nouveau rôle. Ainsi, une distinction de taille apparaît entre la motivation et la disponibilité à transmettre de l'US.** De façon similaire, Laurent met en relief ce même rapport au temps.

Encadré IV- 19. Laurent : Une expérience personnelle solitaire

Pour son biseau sortant, Laurent accepte de transférer ses connaissances à son successeur mais souligne un frein potentiel : le temps qu'il accepte d'accorder à cette activité. Il raisonne ici suivant son expérience personnelle. Lorsqu'il a lui-même pris ce poste, il a dû se former seul et avec des outils qui, à l'époque, étaient beaucoup moins formalisés qu'aujourd'hui. Ainsi, il considère que s'il est parvenu dans un contexte plus difficile à mener à bien ses missions, son remplaçant devrait, lui aussi, être en mesure de réussir son intégration dans un contexte plus favorable. C'est cet argument qu'il a opposé au souhait de son ex-manager d'un déplacement de 15 jours à 5 semaines sur le site pour faciliter les échanges par des face-à-face lorsque les connaissances de son successeur se sont révélées insuffisamment intégrées. Or, à ce moment-là, Laurent était déjà dans ses nouvelles fonctions :

Je pars d'une situation en 2000, je n'avais absolument pas tout cela. Je n'avais que du papier [...]. Aujourd'hui, mon successeur dispose d'un ensemble d'outils qui sont tout de même un minimum quand même formalisés et carrés. Et je me disais qu'à partir du moment où je les transmets à mon successeur, que je lui explique le fonctionnement, les choses comme ça, ça ne pouvait que bien se passer par rapport à la manière dont moi, à l'époque je l'avais vécu. Parce qu'en fait, personne ne m'avait rien transféré et puis ça ne s'est pas passé comme cela vu que lui, il n'était pas nécessairement très à l'aise et donc il y a eu cette période où il a fallu négocier que je reste sur ce site [et que je ne retourne pas à ses côtés]. (Laurent 1)

Le rapport au temps est ambigu et il affirme souvent que ce biseau sortant le « phagocyte ». La polysynchronie des activités de transfert et de prise de poste le conduit finalement à devenir lui-même frein au transfert et à affirmer son absence de motivation au transfert :

Il y a un moment où j'étais dans un niveau un petit peu de frein et de rupture parce que moi mon objectif et mon intérêt, c'était de me développer sur [ma nouvelle fonction] et la seule piste que l'on me donnait c'était de revenir sur [l'ancienne] pour former quelqu'un pendant cinq semaines alors que je ne l'avais jamais été (Laurent 1)

De façon plus générale, les acteurs évoquent leur difficulté à s'investir simultanément dans deux univers distincts. La période prétransitionnelle, lorsqu'elle cumule biseau sortant et biseau entrant, se caractérise par l'exécution simultanée du rôle d'apporteur de connaissances (lors du biseau sortant) et d'acquéreur de connaissance (lors du biseau entrant). Dans ces cas, cette période se révèle complexe et les passages du rôle de successeur à celui de prédécesseur difficiles à articuler par les acteurs. Nous l'avons vu, chacun de ces rôles renvoie à des

enjeux spécifiques. Les acteurs peuvent alors adopter une attitude volontairement portée vers la transmission de connaissance par peur de l'apprentissage (cf. Françoise) ou davantage s'intéresser aux attributions qui les intéressent le plus.

Quand le biseau sortant s'effectue simultanément à la découverte du poste, les nouvelles attributions peuvent devenir le point focal d'intérêt et inciter les acteurs sortants à s'attacher plus spécifiquement à ces problématiques et objectifs d'avenir. Dans ce cas, les conséquences ne sont pas neutres en termes de motivation au biseau sortant. Le temps accordé au transfert est mis en exergue. La disponibilité de chacun est soumise à une difficulté d'arbitrage entre deux fonctions : l'une à quitter (tout en y laissant, si possible, une trace) et l'autre à intégrer. Le temps de transmission éloigne l'acteur de sa future assignation ; il le « phagocyte », l'« empêche de prendre [s]on nouveau poste ». Cependant, en l'absence d'intégration de la part du successeur, l'acteur mobile doit poursuivre ses efforts et ainsi prendre du temps de son nouveau poste pour une tâche et des intérêts qui ne le concernent plus, pour lesquelles il ne sent plus investi.

L'expérience personnelle et le passé de l'individu comporte également des effets sur les échanges. Elle incite tantôt à un investissement plus fort dans les tâches relatives au transfert de connaissances (notamment par peur de l'apprentissage) tantôt sert d'argument pour raccourcir la durée des échanges avec le successeur (cf. Laurent). L'expérience personnelle d'absence de biseau entrant est alors évoquée pour justifier la capacité du successeur à prendre facilement le poste et réduire ainsi la durée des échanges.

De même, **la formalisation des tâches et des pratiques est un frein mentionné pour écourter le biseau**. Dans les représentations de l'acteur sur le départ, plus la connaissance à acquérir par son successeur a fait l'objet de codification, plus l'idée de passer du temps au transfert paraît contre-productive. Les acteurs s'appuient alors sur leurs propres expériences (cf. Laurent, Encadré IV-20) mais aussi sur le fait que le plus important durant le biseau c'est justement de transférer « ce petit plus » qui n'est pas décrit et écrit quelque part. La question du temps durant le transfert fait ressortir différents éléments structurants :

- l'organisation et le contrôle effectué sur les échanges ;
- la proximité entre les acteurs ;
- le niveau de codification des connaissances transférées ;
- l'histoire antérieure des parties.

L'organisation et le contrôle des échanges se traduisent pour les acteurs sortants par une contrainte temporelle et engendrent l'impatience. Cependant, en l'absence, il apparaît que le biseau s'effectue suivant un rapport de force entre les acteurs et que les échanges soient nécessairement écourtés. Il s'ensuit pour le nouvel arrivant, des difficultés à prendre pleinement son poste. En effet, de façon générale, il apparaît que le prédécesseur cherche à écourter les échanges (sauf si LOC externe) alors que le successeur lui, tente par tous les moyens de les prolonger (sauf s'il ne considère par son prédécesseur comme légitime, qu'il souhaite se forger sa propre expérience et/ou que des difficultés relationnelles émaillent les échanges).

3.2. Les éléments d'influence des différentes phases du processus

Le TCI se décompose en trois étapes successives : l'initiative du transfert, l'échange et, l'intégration de la connaissance. Les difficultés rencontrées à chacune des étapes ralentissent voire empêchent la réussite du processus. Cependant, les freins structurants la première étape doivent être distingués puisqu'ils peuvent immédiatement condamner l'aboutissement du TCI. Le rappel du positionnement de chacun des éléments précédemment mis en évidence permet ainsi d'envisager leur importance relative et de décrire, pour chacune des étapes, des prédictors de la réussite ou de l'échec du TCI. Ces derniers seront finalement déclinés en préconisations managériales.

3.2.1. Phase d'initiative

Lors de la période prétransitionnelle, l'initiative des transferts est consciente et les parties prenantes désignées (et non choisies par les acteurs eux-mêmes). Les acteurs n'ont donc pas la charge de repérer la connaissance. Le lieu où elle se situe est indiqué par l'organisation qui oriente le nouvel arrivant / les collègues à intégrer les connaissances d'un acteur imposé : l'acteur sortant. Avant tout échange, les prédispositions individuelles au TCI des parties prenantes jouent un rôle central. Ces dernières embrassent la motivation à transférer du prédécesseur et la motivation à recevoir du successeur / des collègues de l'environnement interactionnel.

Prédispositions à transmettre de l'acteur sortant

Il est attendu que l'implication de l'acteur dans l'environnement qu'il va quitter l'engage à être plus volontaire au transfert de connaissance. La motivation à transférer émane de deux objets d'encastrement : le métier et les collègues de l'environnement interactionnel. Plus l'encastrement est fort, plus l'acteur présente de bonnes dispositions au transfert et s'avère motivée à faire part de sa connaissance.

Quelque soit la force de l'encastrement, il apparaît clairement que le caractère imposé ou librement consenti du biseau oriente conjointement la motivation à transférer. Dans l'organisation, le biseau sortant revêt un caractère obligatoire lorsque le mouvement est approprié par l'acteur (LOC interne). Dès lors, la motivation à transmettre semble affaiblie par la contrainte organisationnelle perçue qui paraît annuler tous les effets potentiels de la joie de transmettre. Le biseau sortant devient alors une tâche à effectuer, une tâche chronophage qui repousse l'arrivée et la future prise de poste. En revanche, lorsque la mobilité est subie (LOC externe), l'organisation n'exerce aucune pression sur l'émergence du biseau sortant. Les acteurs, libres de consentir ou non au transfert de leurs connaissances, témoignent généralement d'une motivation à transmettre plus élevée.

Le type d'horizontalité du mouvement conduit l'acteur à anticiper différentes évolutions de la valeur qu'il accorde à ses connaissances actuelles. Face à un changement d'environnement de travail sans changement de métier (mobilité dite intramétier), les acteurs associent toujours avec force leurs connaissances actuelles et leur pouvoir. Ils semblent mettre en avant que le contexte d'activation de la connaissance est secondaire. Ces acteurs se montrent en conséquence généralement moins enclins à transférer leurs connaissances. En l'absence d'incitation organisationnelle, ces acteurs ne souhaitent pas partager leur connaissance.

Prédispositions à recevoir de l'acteur entrant / des collègues

Du côté de l'unité réceptrice des connaissances, les prédispositions individuelles à apprendre le nouveau rôle sont généralement favorables au TCI. Pour le successeur, cette période présente d'importants avantages pour développer rapidement un bon niveau de performance sur le poste. Pour les collègues de l'environnement quitté, de manière similaire, les prédispositions sont très favorables et les acteurs motivés à recevoir compte tenu de l'enjeu collectif de cette passation (absence de dépréciation de la connaissance collective). Les freins à la motivation à recevoir ne s'entendent donc pas comme des prédispositions individuelles

mais se révèlent lors des phases ultérieures du TCI.

3.2.2. Phase d'échange

La phase d'échange est marquée par l'évaluation réciproque des parties prenantes. L'unité réceptrice estime la légitimité de la source et sa motivation à transmettre. De son côté, la source apprécie la motivation à recevoir de l'acteur avec lequel il partage sa connaissance. Les motivations réelles de chacune des parties se révèlent alors dans un contexte marqué par les conditions d'initiative du transfert.

Motivation réelle à transmettre de l'acteur sortant

L'objectif du biseau consiste pour l'acteur sortant à transférer sa connaissance afin de laisser une empreinte de son passage au sein du service qu'il quitte. Dans cette visée, il évalue la capacité de l'unité réceptrice (successeur/collègues) à intégrer sa connaissance avec le plus grand respect pour ses modes opératoires. Il souhaite que le TCI aboutisse à une répliation la plus parfaite qui soit de la connaissance qu'il a accepté de partager. Pour s'en assurer, il va chercher dans l'unité réceptrice quelqu'un qui lui ressemble (image du clone évoquée dans les travaux sur la reprise d'entreprise). Cette ambition est d'autant plus prégnante lorsqu'il s'agit d'un biseau prédécesseur/successeur. La motivation à transmettre de l'US est ainsi décrite comme amplifiée et impulsée par la motivation à recevoir perçue de l'UR. Au contraire, l'anticipation durant les échanges d'une modification de la connaissance transmise réduit la motivation à transmettre de l'US et le temps qu'elle consent à allouer aux échanges.

Cette évaluation des qualités de l'UR n'a pas lieu quand des liens ont déjà été tissés entre les protagonistes du transfert. L'antériorité relationnelle accélérerait ainsi l'émergence du TCI durant la période prétransitionnelle puisque la relation entre les parties n'a pas à être construite simultanément (pas d'évaluation réciproque, de recherche de similarités, de proximités...). La présence de bonnes relations et de communications antérieures faciliterait le transfert de connaissance entre les acteurs, d'une part en accélérant le processus et d'autre part en évitant l'émergence d'obstacles au transfert durant le tissage des liens entre les acteurs.

*Motivation réelle à recevoir du successeur*⁹⁶

Durant les échanges, le successeur soumet lui aussi son prédécesseur à une évaluation visant à apprécier sa légitimité et la confiance qui peut lui être accordée. L'absence de légitimité perçue du prédécesseur en tant qu'apporteur de connaissance stoppe le transfert faute de motivation à recevoir. L'existence d'une forme de supériorité (passée ou présente) de l'acteur qui transfère ses connaissances confère, en revanche, une légitimité et de la valeur à la connaissance convoyée. En effet, durant les échanges, la valeur accordée à la connaissance transférée est intimement liée à l'appréciation de l'acteur qui la partage.

L'échange crée une relation entre les acteurs qui, lorsqu'elle est dépeinte comme conflictuelle n'engage pas le successeur à s'identifier à son prédécesseur. Cette absence d'identification au cours des échanges peut provenir d'une mésentente mais également de différences significatives de parcours professionnel et de connaissances détenues. L'écart trop important entre les connaissances des parties prenantes complexifie les échanges en rendant la compréhension entre les acteurs délicate.

La proximité des connaissances des acteurs joue cependant un rôle dual. En effet, l'appréciation d'une proximité cognitive trop importante aurait alors tendance à réduire la durée des échanges et leur teneur. Un équilibre semble devoir être trouvé entre la trop grande proximité ressentie et l'absence de proximité cognitive et relationnelle afin que la durée des échanges et leur teneur soient susceptibles de favoriser l'aboutissement du transfert.

Le contexte de l'échange

Lorsque la transmission est obligatoire avant le départ, les relations entre les parties semblent essentielles. Elles viennent modérer la faible motivation au transfert de l'acteur sortant qui évoque alors régulièrement une forme d'impatience et un désengagement vis-à-vis du service à quitter. Ces acteurs avancent alors des arguments visant à réduire la durée des échanges. Le niveau d'explicitation des connaissances et/ou l'expérience personnelle d'absence de biseau entrant lors de la prise de poste sont alors évoqués. L'absence de contrôle sur la phase de biseau peut, sous ces conditions, conduire à des effets pervers. Dans les situations les plus extrêmes, le biseau n'a pas lieu, dans d'autres cas, les échanges et leur durée sont modelés par les acteurs.

⁹⁶ Nous évoquons ici seulement le successeur, les collègues n'ayant pas été interrogés.

3.2.3. Phase d'intégration de la connaissance

La dernière phase concrétise la réussite du transfert par la mise en acte autonome de la connaissance par le successeur. La qualité des relations entretenues entre le prédécesseur et successeur est alors un élément prioritaire. En effet, il est apparu qu'en l'absence de bonnes relations entre les acteurs, les connaissances pouvaient être comprises par le successeur mais non mise en acte faute d'identification au nouveau poste, personnifié par le prédécesseur. Il existerait alors un blocage qui conduirait le successeur à ne pouvoir mettre en œuvre la connaissance transférée qu'une fois l'échec de la mobilité prononcé (Françoise).

L'absence de bonnes relations entre les parties prenantes est donc un facteur inhibant clairement à l'intégration de la connaissance. Pour autant, la force des liens entretenus entre les deux protagonistes ne suffit pas à garantir la réussite du transfert. En effet, ces bonnes relations favorisent l'acceptation de la connaissance mais si les connaissances paraissent intellectuellement intégrées, elles ne sont pas immédiatement actionnables. Ainsi, il existe un écart entre la capacité d'intégration perçue de la connaissance durant les échanges et la capacité réelle de mise en œuvre autonome. Au cours de cette période d'accompagnement, les connaissances et leur appropriation potentielle apparaissent faciles puisque le prédécesseur fournit un soutien constant. Cependant, des difficultés peuvent surgir lors des tentatives autonomes de mobilisation des connaissances.

Par ailleurs, le successeur peut être tenté d'accepter plus ou moins précisément la connaissance qui lui est transférée. Il peut alors s'opposer à l'acceptation totale de la connaissance transférée afin de construire sa propre expérience et d'apprendre par lui-même. Certains cas montrent assez rapidement cette volonté de s'éloigner de l'absorption du rôle du prédécesseur pour construire directement leurs propres modes opératoires. Si de tels écarts sont envisageables à l'issue de la phase prétransitionnelle lorsque le biseau entrant a pris fin, ils apparaissent risqués lorsque les échanges avec le prédécesseur ont vocation à se poursuivre. Cette attitude conduit en effet à réduire la motivation à transmettre des acteurs lors des tentatives de TCI suivantes.

Le tableau IV-4 détaille les réponses apportées aux propositions de départ.

Tableau IV-4. Des propositions de départ aux réponses apportées par les représentations des acteurs

Proposition de départ	Réponses apportées
L'implication dans le métier suscite une motivation à transmettre avant le départ. (niveau individuel)	C'est moins l'implication que l'encastrement qui favorise la volonté de transmettre sa connaissance avant de partir. Cet encastrement s'appuie sur deux objets : les membres de l'équipe (environnement interactionnel) et le métier exercé.
La modification de la zone de pouvoir induite par la mobilité risque d'aboutir à un biseau difficile voire à son échec. Les mobilités subies (LOC externe) devraient particulièrement rendre compte de ce phénomène. (niveau individuel)	Le LOC externe de la mobilité ne semble pas avoir une influence significative sur l'absence de TCI. Au contraire, dans ces cas, les acteurs ont accepté cette période prétransitionnelle qui leur permet de rester plus longtemps sur le poste qu'ils vont devoir quitter (à regret) tout en démontrant la performance de leur mode opératoire. Ainsi, ces individus, généralement plus encastres à leur poste que les acteurs dont le LOC est interne, témoignent d'une plus grande motivation à transmettre. En effet, ce n'est pas tant le caractère approprié ou non de la mobilité qui oriente la réussite du transfert mais davantage le degré de contrainte perçue de son initiative. C'est donc le LOC du biseau qui est particulièrement structurant et non pas celui de la mobilité. En effet, imposer un biseau (LOC externe du biseau) conduit bien souvent à rendre cette activité chronophage aux yeux de l'acteur sortant alors que lorsqu'elle est librement consentie (LOC interne du biseau), elle s'appréhende alors comme une chance offerte de marquer son passage en transférant ses connaissances.
La motivation à transmettre est influencée par la valeur accordée à la connaissance actuelle (niveau individuel).	Effectivement, les mobilités intramétiers incitent moins au transfert de connaissance avant le départ. Dans ce cadre, la valeur subjective accordée aux connaissances actuelles n'est pas dépréciée par la perspective du changement de poste. Les aspects contextuels de la mise en œuvre de la connaissance étant jugés secondaires, la nouvelle zone de pouvoir semble pouvoir se fonder sur les bases de la connaissance actuelle. En conséquence, une association forte entre détention de connaissance et pouvoir persiste, peu propice à la motivation au transfert.
Le biseau entrant devrait faciliter l'absorption du rôle par le nouvel arrivant.	L'objectif de l'acteur sortant lors du biseau est précisément de transférer au mieux sa connaissance afin que son successeur absorbe son rôle. C'est donc davantage le but recherché par l'acteur sortant qu'une réalité (cf. difficultés mises à jour à chacune des phases).
Le biseau entrant devrait permettre le transfert de connaissances à dominante tacite et contextuelle.	Les discours des acteurs sortants s'attachent surtout à mettre en avant le caractère explicite des connaissances à transférer (formalisation forte et description précise des modes opératoires) afin de soutenir leur faible disponibilité au transfert et ainsi réduire la durée des échanges. La transmission de connaissances tacites est ainsi l'objectif reconnu des périodes de biseau. Il conduit néanmoins, dans le cas d'une perception d'un niveau d'explicitation fort des connaissances à des comportements déviants, nuisibles à la réussite du transfert.

3.2.4. Préconisations managériales

Les récits des acteurs suivis durant cette période mettent en exergue un lien entre l'ancienneté d'un individu sur un poste et l'expertise qu'il y déploie. A mesure que l'ancienneté augmente, le TCI se complexifie et devient difficilement opérant vers un récepteur novice et/ou inconnu. Ainsi, pour les acteurs qui ont vu leur domaine d'action s'élargir sur un même poste, le transfert de connaissance vers un acteur unique apparaît peu pertinent si c'est le seul mode de

rétribution de la connaissance mis en œuvre par le service. En effet, dans le cas de mobilité d'experts, la transmission avant départ vers les collègues apparaît plus efficace. Elle prend place avec des personnes déjà connues, bénéficiant d'une identité similaire et de connaissances proches. Elle multiplie en cela les chances que le transfert aboutisse rapidement et efficacement.

De façon plus générale, le transfert (1-1)⁹⁷ apparaît plus délicat à opérer. Il est, en effet, sans doute plus difficile pour l'acteur sortant de se projeter dans quelqu'un d'autre ; en particulier, quand la personne identifiée n'est pas connue. L'acteur mobile cherche alors dans son successeur des ressemblances multiples (vision du monde, comportement, expérience antérieure) craignant sinon de voir disparaître ce qu'il a accompli. Il a alors plus de mal à concevoir qu'une personne s'approprie ses activités et notamment qu'il les reprenne différemment. En conséquence, dès qu'il perçoit que le contenu de son rôle va évoluer et que ses missions seront réalisées suivant de nouveaux modes opératoires, il se montre moins motivé à transmettre. La vision commune entre prédécesseur et successeur est ainsi cruciale à la réussite du transfert. Le prédécesseur cherche en effet à opérer le TCI sous des conditions d'adaptation simple et mineure de la connaissance afin de s'assurer qu'il pourra effectivement laisser une trace de son passage.

Dans le cadre d'un transfert de connaissance (1-N)⁹⁸, la reprise des missions et tâches, moins personnifiée, plus diluée, met en jeu des dimensions relationnelles et identitaires moins vives. Dans les cas les plus complexes (ancienneté forte et connaissances peu partagées), il semble donc plus pertinent d'organiser le TCI de l'acteur auprès des acteurs qu'il va quitter. Le successeur pourra, par la suite, apprendre ses tâches auprès de ses nouveaux collègues. En effet, bien que cette phase de prétransitionnelle soit potentiellement très riche pour la poursuite des activités du service quitté, les biseaux entrants restent peu fréquents. C'est donc bien souvent auprès des différents collègues qu'il côtoie que l'acteur mobile acquière son nouveau rôle et comprend l'environnement au sein duquel il s'inscrit désormais. Le regard porté par l'acteur qui découvre son nouveau rôle et ses nouvelles missions, détaillé dans le chapitre suivant, permet de mieux saisir les tensions qui influencent la capacité de l'acteur mobile en tant qu'acquéreur de connaissance dans son nouvel environnement.

⁹⁷ Un individu US et un individu UR

⁹⁸ Un individu US et plusieurs individus UR

Synthèse du Chapitre 4

Ce chapitre précise les enjeux de la période prétransitionnelle qui s'étend des instants au cours desquels l'acteur mobile transfère ses connaissances avant de quitter son service jusqu'à son premier jour seul sur son nouveau poste. Cette période est marquée par trois enjeux majeurs. Pour le service quitté, un risque de dépréciation de connaissance est encouru si l'acteur sortant mobile ne transfère pas sa connaissance⁹⁹. Pour cet acteur sortant, il s'agit de laisser une trace de son passage et de sa contribution spécifique à la performance du service en transférant sa connaissance afin qu'elle se perpétue au delà de sa présence. Pour l'acteur entrant, il s'agit d'intégrer durant la période d'échange avec son prédécesseur (l'acteur sortant) le maximum de connaissances afin d'être rapidement performant sur le poste une fois seul.

Durant cette période, l'acteur sortant peut être amené à transférer sa connaissance à une ou plusieurs personnes. Dans le premier cas, il transfère directement à son successeur. Dans le second cas, il s'adresse aux collègues qu'il s'apprête à quitter. Cette dernière situation apparaît généralement moins problématique que la première puisque le transfert est alors marqué par la proximité des connaissances entre les parties prenantes et une antériorité relationnelle. Ces éléments facilitent l'aboutissement du transfert. En effet, face à une seule personne, généralement méconnue, la relation doit se construire durant les interactions et le transfert prend plus de temps. Les acteurs doivent alors tout deux s'évaluer. Le récepteur évalue la légitimité du futur mobile et la confiance qu'il peut accorder à la connaissance transmise. L'existence d'une forme de supériorité hiérarchique de cet acteur (passée ou présente) améliore son acceptation de la connaissance et sa motivation à recevoir.

De son côté, l'acteur sortant (alors US) ne s'avère pas toujours très disposé à transférer ses connaissances (notamment lorsqu'il ressent cette période comme une contrainte). Outre l'impatience de prendre son futur poste, ce dernier cherche à ce que la connaissance qu'il partage soit remise en action suivant ses propres modes opératoires. Dès lors, s'il pressent que sa connaissance va faire l'objet de modifications, il émet des résistances au transfert. De façon générale, le futur mobile cherche souvent dans son successeur un clone et dresse systématiquement une comparaison des similitudes ou des différences qui les caractérisent. Les premières auront peu d'impact sur la réussite du transfert mais les secondes entraveront son bon déroulement voire l'empêcheront.

⁹⁹ Nous évoquons ici « sa connaissance » pour désigner un ensemble de connaissances de l'acteur.

Chapitre 5

L'acteur mobile acquéreur de connaissance

1^{ère} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Les enjeux du rapprochement : de la littérature au design méthodologique

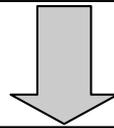
Chapitre 1 : La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle



Chapitre 2 : La connaissance et son transfert dans l'organisation



Chapitre 3 : Problématique et choix méthodologiques



2^{ème} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne
Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Chapitre 4 : Les enjeux de la période prétransitionnelle : transférer pour mieux quitter ?



Chapitre 5 : L'acteur mobile acquéreur de connaissance



Chapitre 6 : L'acteur mobile créateur de connaissance

Plan du chapitre 5

1. Espaces

- 1.1. Une proximité des connaissances facilitant l'appréhension de l'espace*
- 1.2. Une proximité des connaissances génératrice d'un espace réel d'échanges*
- 1.3. Une proximité identitaire fondatrice d'un espace relationnel*

2. Temps

- 2.1. Appréciation de la disponibilité*
- 2.2. Evolution des sources d'acquisition mobilisées*
- 2.3. Motivation à recevoir*

Introduction

Dans le chapitre précédent, concentré sur la période prétransitionnelle, la relation entre parties prenantes au transfert s'établissait suivant une acception distincte de celle évoquée durant ce chapitre à deux égards : l'horizon temporel et la liberté de choix des sources mobilisées pour acquérir.

Ce chapitre s'intéresse aux stratégies déployées par l'acteur mobile pour acquérir de la connaissance, une fois intégré et seul sur son nouveau poste (éventuellement, une fois la période prétransitionnelle achevée). L'horizon temporel se distingue également au regard de la durée des échanges entre les parties prenantes. Dans le cadre du biseau, la fin des communications est annoncée dès le début des échanges, consacrant la relation qui se noue entre les parties prenantes dans une durée limitée.

Une fois sur son nouveau poste, les relations de l'acteur mobile avec les membres de son nouvel environnement interactionnel prennent une forme plus longue et moins bornée. L'émergence de ces relations renvoie donc à une acception du temps relativement différente et amène à souligner l'évolution des sources mobilisées dans le temps.

Dans ces circonstances, l'acteur mobile se dirige vers toute personne de son environnement interactionnel avec qui il peut nouer des relations pour apprendre son nouveau rôle et les tâches qui lui incombent. Plus libre de choisir la ou les personnes vers lesquelles il se dirige durant le transfert, la possibilité lui est offerte de multiplier les sources de connaissances qu'il interpelle, les échanges restant davantage informels. Deux éléments structurent alors le TCI : l'espace et le temps.

Les éléments liés à l'espace s'entendent en termes de proximité entre les parties prenantes au transfert. En effet, pour bien acquérir, il faut se sentir proche. Cette proximité ne s'entend pas seulement sous un angle géographique mais se révèle plus complexe. Différents types de proximité seront ainsi investis : proximités cognitive, géographique et identitaire (partie 1).

Lorsqu'il initie le transfert en vue d'acquérir de la connaissance, l'acteur donne beaucoup d'importance au temps. Il évalue la disponibilité temporelle des sources qu'ils mobilisent et

lie la réussite du transfert au temps que la source accordera aux échanges. Au fil de sa familiarisation à ses nouveaux collègues, ses critères de choix des sources mobilisées évoluent. En outre, la motivation à recevoir est mise en exergue comme un élément incontournable et émerge comme une problématique récurrente du transfert dans les discours des acteurs. En effet, il apparaît que pour initier rapidement le transfert en vue d'acquérir de nouvelles connaissances, l'acteur mobile doit avant tout être motivé à recevoir de la connaissance. Or, cette motivation n'est pas toujours immédiate (partie 2).

1. ESPACES

Au sein de son nouvel environnement de travail, l'acteur doit s'approprier un nouvel espace. Bien qu'il ait pu profiter de formation externe ou d'un biseau, il doit souvent poursuivre ses apprentissages pour comprendre son nouveau rôle et réaliser les tâches et missions qui lui incombent désormais. Dans cet objectif, il initie des transferts de connaissance en suscitant des échanges avec les membres qui composent son nouvel environnement interactionnel. A cette occasion, les acteurs mettent en avant différentes caractéristiques influençant la facilité de leur adaptation au nouvel espace organisationnel : la proximité de leurs connaissances antérieures, la proximité géographique et la proximité identitaire à leurs nouveaux collègues. Ils éclairent ainsi les conditions d'émergence du processus de TCI perçues comme déterminantes par l'UR.

1.1. Une proximité des connaissances facilitant l'appréhension de l'espace

A son arrivée au sein de son nouvel environnement interactionnel, l'acteur est plus ou moins saisi par la proximité qu'il entretient avec ses nouveaux collègues. L'impact de cette proximité des connaissances de l'environnement interactionnel aux siennes est appréhendé au travers des trois types d'horizontalité de la MI mis à jour : mobilité intramétier, mobilité intermétier et mobilité interfonctionnelle.

1.1.1. Le même métier dans un nouvel environnement : le vécu des mobiles intramétiers

Souhaitant mettre à jour les tensions liées à l'appréhension du nouvel environnement de travail, nous nous concentrons sur les acteurs dont la mobilité s'inscrit également dans un nouveau contexte géographique. Ces mobilités s'apparentent intuitivement à des changements

contextuels plus forts (changement de région, de site, collègues inconnus, ...) et donc plus délicats à opérer.

Malgré ces distinctions saillantes, les acteurs évoquent une certaine familiarité à leur contexte d'accueil. Ils perçoivent une proximité environnementale dès lors qu'ils restent sur le même poste et/ou que leurs assignations restent dans un univers proche. Les histoires des salariés suivis louent la proximité de leurs connaissances antérieures à celles à mettre en acte au sein de leur nouveau poste comme facilitant leur appropriation de l'espace. Les cas d'Ursula et de Daniel illustreront combien cette proximité des connaissances supplante les différences contextuelles et vient favoriser la socialisation rapide aux tâches.

Encadré V-1. Ursula : des similitudes qui facilitent la prise d'autonomie sur le poste

Après 8 ans au sein d'un autre site français, Ursula intègre le site étudié pour y effectuer le même métier, sur des technologies différentes. Dès ses premiers mois sur le poste, elle se sent à l'aise et précise le peu d'effort d'acquisition de connaissances dont elle a dû faire preuve compte tenu de l'existence d'outils partagés entre les sites :

J'ai eu très, très peu de formation finalement parce qu'il y avait des outils qui étaient communs, des méthodologies qui sont relativement proches malgré tout puisque c'était la même société, donc rien de révolutionnaire. (Ursula 1, sur le poste depuis 3 mois)

Les sites ne travaillent pas exactement sur les mêmes produits. Cependant, suite à la récente réorganisation du site étudié, elle se retrouve dans un environnement familier dont le découpage fonctionnel des assignations est similaire à celui du site quitté. Ainsi, même si elle ne connaît pas encore personnellement tous les acteurs qui l'entourent et l'accompagnent désormais dans ses entreprises, elle arrive sans mal à se repérer :

Je pense que c'est des organisations qui sont assez similaires à ce que je pouvais connaître, donc pour telles problématiques en gros je sais vraiment vers qui me tourner, donc ce qui n'est pas forcément le cas des gens qui ont un nouveau métier[...]

Oui au sein de l'équipe [de votre service], vous avez déjà repéré facilement les gens...

Oui, oui, enfin voilà mes interlocuteurs, et puis la structure, elle n'est pas exactement pareille mais elle est assez similaire dans les grosses lignes, c'est vraiment identique. Donc que ce soit des gens qui sont plus proches de la production ou alors des gens qui sont plus dans la réflexion des archives des choses comme ça, enfin pour moi c'est assez proche de ce que j'ai pu connaître. Donc oui, ça a été vite. [...] Clairement, aujourd'hui, je pense que je suis autonome, bon je ne connais pas tout le monde mais voilà relativement tout le monde. (Ursula 1)

Cette bonne connaissance des pratiques lui permet d'affirmer qu'elle est déjà autonome sur son poste. Il ne lui manque plus qu'à appréhender et à nouer des relations avec ses nouveaux collègues.

Encadré V-2. Daniel : une adaptation au contenu du métier

Daniel reste lui aussi dans le même métier mais change de site d'exécution. Pour lui, il s'agit de : « *s'adapter aux spécificités du site [...] on doit sur des produits qui sont différents, on ne peut pas utiliser la même physique, on n'a pas les mêmes contraintes, c'est ça la difficulté en fait. Mais c'est ce qui est intéressant aussi, parce que cela permet d'apprendre autre chose. Non mais globalement c'est assez confortable, en venant sur le même poste dans la même société [...] il n'y avait pas trop de risques parce qu'on connaît tous les ... toutes les phases importantes du développement de la*

technologie, de connaître les responsabilités qu'on a dans notre poste, tous les types de missions qui y sont attribuées donc la difficulté c'est, ce qui est plutôt motivant de se mettre à niveau sur la technologie. Globalement, je n'ai pas eu véritablement de difficultés infranchissables » (Daniel 1, sur le poste depuis 7 mois)

Daniel souligne son besoin d'acquisition de nouvelles connaissances d'ordre technique puisque son nouveau site ne travaille pas exactement sur les mêmes technologies mais il suggère que c'est ce qui «est intéressant.» Dans ce contexte, l'apprentissage apparaît comme une source de motivation à la MI. Il reste par ailleurs à Daniel à apprivoiser son nouveau contexte social, à repérer les forces en présence c'est-à-dire à identifier les compétences de chacun des acteurs de son environnement.

✓ *La transition s'est plutôt bien faite je dirai. Après, il reste à réapprendre, à connaître les gens, connaître un peu les postes de chacun, les interlocuteurs et tout ça. (Daniel 1)*

✓ *Pour l'instant, j'ai encore des choses à apprendre, je ne peux pas être autonome comme ça en arrivant, ne serait-ce déjà parce qu'on ne connaît pas les gens, on ne connaît pas tout le monde. Après dans les faits ça ne se passe pas comme ça. Il faut avoir l'occasion de travailler avec les gens, c'est du temps tout simplement pour apprendre à connaître les gens, travailler avec eux, avoir quelques galères communes et après ça tisse des liens et après, c'est comme ça que ça marche. (Daniel 1)*

La connaissance sociale des acteurs en présence est décrite comme le préalable de tout travail de qualité dans l'organisation. L'acquisition des connaissances techniques complémentaires passe nécessairement par la bonne identification des acteurs avec lesquels il interagit.

Après ce qui est l'idéal c'est de connaître tout ce qui se fait à côté, tout ce sur quoi, mes collègues travaillent parce que ça permet d'aller chercher des idées, de savoir que ça, ça se fait à côté. Du coup, ah ben tiens, toi tu fais ça et bien moi, ça m'intéresse. Du coup, je profite du travail des autres pour l'intégrer, aller chercher des briques qui ont déjà été faites, qualifiées et que je vais aller chercher, donc pour ça, il faut connaître les personnes pour savoir ce qu'ils font, comprendre ce qu'ils font, donc c'est les personnes mais aussi tout le boulot qui est fait à côté, toutes les autres technologies à côté, comment elles fonctionnent, comment marchent les puces, comment elles ont été faites, les problèmes rencontrés. (Daniel 1)

Bien que les acteurs changent de site, et que leur environnement semble *a priori* très différent (nouveau site, nouvelles technologies et nouveaux produits), les acteurs parviennent à y évoluer très vite. Il n'y a « rien de révolutionnaire », « c'est assez confortable ». Ils ne manquent pas réellement de repères et ne sont pas désorientés par ce changement d'espace. Tous évoquent néanmoins la nécessité d'apprivoiser finement les acteurs qui les entourent et d'intégrer les spécialités et domaines de compétences de chacun. L'existence d'outils communs, de structures fonctionnelles similaires facilitent l'appréhension de l'environnement par les acteurs mobiles géographiques. Le cadrage du rôle, de ses domaines d'intervention et de responsabilités, des comportements à adopter ne semble pas bouleversé par la modification de l'environnement interactionnel. Malgré des différences de technologies certaines entre les sites, la proximité des connaissances techniques favorise l'insertion auprès des nouveaux collègues. Dès les premiers mois sur le poste, les acteurs se sentent à l'aise, plus ou moins « autonomes », ils ne notent pas de « difficultés infranchissables ».

Deux composants de l'environnement sont dissociés par les acteurs :

- un composant technique lié aux connaissances des technologies utilisées ;
- un composant social lié à la connaissance des acteurs de l'environnement interactionnel.

Le composant technique, déjà familier, facilite l'appréhension du composant social qui ne soulève pas de difficultés ou de craintes particulières. Seul le temps doit faire ses effets et construire entre ces nouveaux arrivants et leurs collègues des histoires communes, des « galères » qui permettront de tisser des liens pour l'heure faibles. Ces deux composants, s'ils sont différenciés, participent en réalité tous les deux de la mise en œuvre des pratiques sur le nouveau poste de travail. Ainsi, c'est également par l'appréhension du composant social que le composant technique s'enrichit.

1.1.2. Un métier proche dans un nouvel environnement : le vécu des mobiles intermétiers

Pour les mobiles intermétiers, l'intitulé et les tâches du poste évoluent. Pour autant, ce nouveau poste comporte des similitudes avec le poste précédent. Bien que le changement technique soit plus profond, pour ces individus mobiles aussi, l'appréhension de l'environnement est facilitée par la proximité des connaissances techniques antérieures à celles des nouveaux collègues. Cela facilite la communication entre les acteurs qui disposent déjà d'un vocabulaire proche. Les cas de Cédric et Xavière illustrent la situation vécue par les mobiles intermétiers, là encore, dans le cas le plus extrême d'un changement de poste doublé d'un changement de site.

Encadré V-3. Cédric - un langage similaire qui facilite les relations

Alors qu'il est arrivé sur son nouveau poste depuis un peu plus d'un mois, Cédric nous explique combien son expérience antérieure bien qu'assez éloignée lui sert à comprendre les membres de son nouvel environnement interactionnel :

Techniquement [...] mon expérience [...] d'avant me sert beaucoup aujourd'hui, c'est que je comprends comment ça marche, et je suis capable de, on va dire, voir les gros loups cachés, comme ce n'est pas les mêmes technologies, je ne vois pas forcément tous les phénomènes qui peuvent arriver mais disons que je suis capable de comprendre ce dont on parle, des problèmes dont on me parle et des non problèmes bien sûr, mais globalement ce qui est important c'est que je suis vraiment capable de comprendre tout le monde.

Vous avez déjà le vocabulaire...

Voilà, parce que pareil [sur mon ancien site], on avait l'avantage de travailler très, très proche des technologies donc c'est pareil, j'ai pu acquérir le langage tout au long de mon expérience [là-bas] qui fait qu'aujourd'hui, si on me dit qu'on ne peut pas parce qu'on a tel niveau de masque qui ne va pas parce que telle chose, je suis capable de le comprendre. Donc c'est vrai que c'est une expérience qui me sert beaucoup, donc oui, oui, je suis content. (Cédric 1, sur le poste depuis un mois et demi)

Malgré cette connaissance précédemment accumulée du vocabulaire et des techniques, Cédric doit encore beaucoup apprendre. Pour cela, il tente de repérer les acteurs qui pourront l'accompagner :

C'est rare que les gens acquièrent toutes les ficelles, parce que c'est vraiment des ficelles, c'est rare les gens comme ça, je n'en ai jamais rencontré. Le plus souvent, il faut aller au devant des gens, leur poser des questions et comprendre. (Cédric 1)

Encadré V-4. Xavière : une relative facilité d'appréhension du nouvel environnement de travail

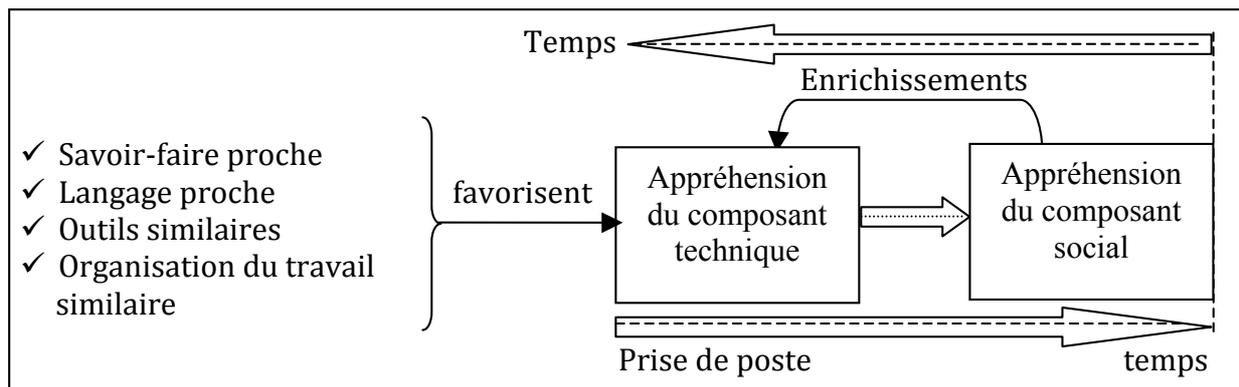
De retour d'expatriation, Xavière change de poste. Cette expérience, peu ordinaire pour une opératrice, lui a permis d'acquérir une meilleure connaissance du fonctionnement général d'un site de production. Elle nous raconte ainsi :

Mon expérience me sert un peu quand on me parle de tels équipements, tels process, voilà j'ai une idée de ce que c'est parce que c'est vrai qu'en étant opératrice avant sur un secteur défini, je n'avais pas la vision forcément de tout ce qui se faisait ailleurs. Donc ça, ça m'apporte beaucoup quand même maintenant le fait d'avoir été [sur mon ancien poste à l'étranger] [...] Il y a tout de même une continuité mais j'ai plein, plein de choses nouvelles à apprendre et ça c'est bien !! (Xavière 2, depuis 8 mois sur le poste)

Xavière souligne ainsi «la continuité» mais également les apprentissages qu'elle doit réaliser.

L'appréhension de l'environnement est, dans ce contexte, favorisée par la proximité entre les connaissances à développer au sein du nouvel environnement et le socle de connaissances antérieures de chaque acteur qui, progressivement, a permis de développer à la fois un vocabulaire et une connaissance générale du fonctionnement de l'entreprise. **La proximité structurelle (même type d'organisation du site) et la proximité des connaissances actuelles aux connaissances à mettre en œuvre soutiennent un sentiment de proximité et de familiarité à l'environnement. Cette proximité est enrichie par le partage d'outils communs, d'un vocabulaire proche qui facilite la compréhension et la communication entre le nouvel arrivant et les acteurs déjà installés.** L'appréhension du composant social du contexte est alors mise au service de l'intégration des nouvelles connaissances techniques à développer. Dans ce contexte technique relativement familier, les nouveaux collègues et le tissage de liens servent à apprivoiser et à s'accoutumer aux différences d'ordre technique pour acquérir de nouvelles connaissances. La figure V-1, page suivante, présente la logique temporelle de l'appréhension environnementale des mobiles intramétiers et intermétiers.

Figure V- 1. Appréhension environnementale des mobiles intramétiers et intermétiers



Un rapport à l'apprentissage relativement différent se dégage au regard du type d'horizontalité à l'œuvre. Pour les mobiles intramétiers, le développement de nouvelles connaissances constitue une source de motivation singulière caractérisée de «confortable» compte tenu de l'absence de «révolution». Pour les mobiles intermétiers, la proximité des connaissances antérieures rend l'apprentissage agréable pour l'acteur « c'est bien », « je suis content ». Ainsi, bien que le nouveau métier soit relativement éloigné du précédent, les expériences antérieures permettent de s'insérer rapidement que ce soit par l'intermédiaire d'une connaissance du langage ou des pratiques habituelles des autres sites de production.

En revanche, quand l'environnement est radicalement différent et que le changement de métier est complet, le rapport individuel aux connaissances à acquérir renvoie à des thématiques bien différentes.

1.1.3. Une reconversion au sein d'un même site

Pour les acteurs dont le changement touche fortement à la fois l'axe identitaire et l'axe cognitif (mobilité interfonctionnelle), la proximité de schémas mentaux à ceux des nouveaux collègues n'est pas évoquée. Les différences environnementales sont perçues plus profondément. Les acteurs, dans cette situation, restent pourtant au sein du même site. Ils sont « seulement » amenés à changer de service. Les histoires d'Ambre et Viviane illustreront les différentes situations vécues par ces acteurs:

Encadré V-5. Ambre : l'histoire d'un changement approprié

De retour de congés maternité, le poste d'Ambre a disparu. On lui propose alors d'intégrer le service RH. Ce mouvement correspond parfaitement aux souhaits énoncés par Ambre lors de ses entretiens annuels. Cependant, elle n'aurait jamais pensé accéder à un tel poste aussi rapidement. Contrairement à ses MI précédentes, Ambre souligne le changement radical d'environnement qui accompagne ce mouvement.

Là, ça n'a rien à voir avec ce que j'ai pu connaître comme transition auparavant parce que c'est une transition qui affecte ma vie professionnelle, ma vie privée et au niveau personnel aussi parce que quand on est facilitateur, enfin opérateur, facilitateur, enfin je reste dans la même, ...dans le même domaine au manufacturing, pour moi, mon environnement reste le même. Là, mon environnement n'est pas le même. (Ambre 1, sur le poste depuis 4 mois)

Ainsi, Ambre qui vient de quitter son poste de chef d'équipe (niveau opérateur) en production pour son nouveau poste (niveau technicien) raconte la force du changement en cours. Si ce mouvement est clairement promotionnel, l'environnement qu'elle découvre est totalement différent. Il la soumet à une pression liée aux apprentissages nécessaires et la conduit à craindre l'échec.

Je suis ravie de cela mais d'un côté, à un moment donné, j'ai peur de ne pas avoir les aptitudes personnelles et puis les compétences, à un moment donné, qui feront qu'il faudra reconnaître que ce n'est pas bon. Admettons que ça m'arrive, je ne l'envisage pas ça du tout !! [...] Ça fait deux mois et demi enfin non trois mois, quatre mois bientôt, je ne l'envisage pas. (Ambre 1)

Elle met en avant ses difficultés de communication avec ses collègues du fait de leurs différences significatives de vocabulaire :

Au début moi, [mes nouveaux collègues] me parlaient chinois, je ne comprenais rien du tout. Maintenant, je commence à comprendre ce qu'ils me disent. (Ambre 2, sur le poste depuis plus de 6 mois)

Ainsi, après avoir compris la structure hiérarchique et la répartition des tâches de chacun au sein de son service. Ambre souligne qu'elle parvient mieux à se diriger pour trouver des solutions en cas de problèmes :

J'ai regardé un petit peu la structure de ce service, le travail de chacun parce que je suis arrivée en avril, je ne savais pas qui faisait quoi exactement, en quoi consistait [ce service...], et comment chacun fonctionne donc qui je dois aller voir si j'ai un problème. Donc là, mon environnement est connu là ça y est, je ne suis plus en repérage. (Ambre 2)

Pour Ambre dont la mobilité présente un LOC interne a posteriori, l'effort d'acquisition de connaissances est désigné comme intense mais nécessaire :

Quand je suis arrivée, je m'orientais plus vers un problème de comportement et d'attitude à adopter sur... et puis aussi sur ... tout ce qui est outil. C'est sûr je me suis dit « Oulala, il va falloir que j'intègre tous les outils RH » enfin ça a été ... J'ai pris une masse d'informations d'un seul coup !! C'était terrible !! Mais j'étais en attente de cela (Ambre 1)

Une formation externe lui permet d'acquérir un savoir-faire commun qui facilite son intégration sociale par l'appréhension du composant technique de l'environnement.

[Grâce à une formation externe], j'ai appris le fonctionnement de l'équipe et puis tous les outils. Maintenant je sais où aller les chercher. Avant je n'arrivais pas, comme l'environnement je ne le percevais, je n'y arrivais pas. J'étais un peu perdue, je ne savais pas trop où m'orienter, vers quoi donc là, j'ai plus de repères. (Ambre 2)

Dans ce cadre, la formation externe permet d'accélérer l'appréhension de l'environnement en développant des savoir-faire communs avec les acteurs déjà installés.

Encadré V-6. Viviane : l'histoire d'une reconversion subie

Viviane souligne, lors de notre première rencontre, une familiarisation *a priori* aux acteurs du contexte (composant social de l'environnement) et craint en conséquence davantage de ne pas parvenir à intégrer les connaissances techniques requises sur son poste. Pour elle, l'aspect relationnel est clairement distingué de l'acquisition des pratiques professionnelles.

Ce n'est pas du tout le même environnement, ce ne sont pas les mêmes personnes enfin bon je pense qu'il faut se réadapter.

Vous ne connaissiez personne dans le nouveau...

Non, je connais plein de monde de jour. Il y a déjà des anciens de nuit et puis après avoir côtoyé des gens avec les changements d'équipe et puis bon durant les réunions. Non sur le relationnel, il n'y a pas eu de souci, c'est plutôt le professionnel qui me fait un petit peu peur (Viviane 1, sur le poste depuis plus de 9 mois)

Cette mobilité interfonctionnelle l'incite à construire de nouvelles connaissances, à sortir d'une routine. Ainsi, dès sa prise de poste, Viviane est accompagnée dans son effort d'apprentissage et elle bénéficie d'une formation en salle afin d'acquérir les bases informatiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs sur le poste :

[Les tâches informatiques] ça me stresse, ça me stresse dans le sens où quand je suis arrivée bon déjà le décalage, (...) ce n'était pas facile, j'étais un petit peu déstabilisée (...) mais bon donc suite à ça j'ai eu des formations, j'ai eu une semaine de formation en informatique enfin bureautique, formation intensive, c'est bien mais j'en ai retenu qu'un tout petit peu...

Intensive comment ça ?

C'était pendant une semaine toute la journée...

C'était ici ?

J'ai eu une journée ici, sinon ce n'était pas ici c'était [dans une ville mitoyenne]. Donc c'était un organisme extérieur qui m'a formé. Donc c'est bien, mais ce que je regrette un petit peu c'est que l'on ne se soit pas servi des fichiers avec lesquels on travaille tous les jours, c'était plus général. C'était comment on fait un graphique, qu'est-ce qu'une cellule enfin bon le basique. Donc il y a des choses que je sais un peu faire mais les graphiques ça m'effraie... (Viviane 1)

Malgré cette formation, Viviane n'est toujours pas à l'aise dans ce domaine. Or, il est au cœur de son nouvel emploi. L'incompréhension face au nouvel environnement ajoute aux efforts d'apprentissage une difficulté supplémentaire qui rend la transition plus délicate à opérer. Ainsi, Viviane dont la mobilité est subie (LOC externe) montre une tension entre l'absence de motivation à s'investir dans ce nouveau poste et donc, à y apprendre, et la volonté de conserver son emploi, ce qui induit un apprentissage minimum.

✓ *Je faisais un blocage parce que j'avais tellement peur de ne pas y arriver que... Avec le recul, je me dis que j'étais hermétique, dès qu'on me demandait quelque chose, je n'écoutais plus, je n'écoutais pas, j'entendais mais je n'écoutais pas... Je me rendais pas compte au début, enfin disons je suis partie sur de mauvaises bases. Depuis que je demande un petit peu plus, même à ma collègue d'à côté, elle me dit ce n'est pas un souci tu n'hésites pas, je dis « Non, je ne vais pas toujours... ». Après, ce qu'elle me montre, c'est acquis, je ne vais pas... Mais elle me dit si tu as un souci sur quelque chose, tu m'appelles... Alors qu'avant ça ne me serait même pas venu à l'idée d'aller leur demander un petit peu d'aide alors que ça m'aurait facilité la vie et puis ça aurait évité de me rendre malade (Viviane 2)*

✓ *J'ai toujours peur de ne pas y arriver et comme j'avais peur de ne pas y arriver, je faisais un blocage tandis que maintenant, quand on me dit, on m'explique quelque chose, je sors mes antennes et je ne me ferme pas. (Viviane 3)*

Dans ces situations, les acteurs évoquent tous leur difficulté à appréhender leur nouvel espace où ils manquent « de repères », se sentent « perdu(s) ». Alors que le changement s'effectue au sein du même site, la force du changement opéré est soulignée tout autant que la

déstabilisation qu'il induit. Face à ces modifications fortes du contexte du travail, des situations radicalement opposées sont mises en exergue par les acteurs suivant leur acceptation du mouvement.

L'absence d'acceptation du mouvement en cours (LOC externe) semble avoir un effet bloquant sur les apprentissages. La peur s'affirme quelque soit l'appropriation du mouvement des acteurs mobiles interfonctionnels mais, contrairement aux acteurs à LOC interne, dans ces situations subies (LOC externe), elle est « bloquante » et non liée à une volonté de réussir, à un « intérêt » ou à une « attente ». Il semble alors que l'acteur doive d'abord intégrer la nouvelle logique de son environnement et s'y intégrer socialement (« depuis que je demande[...] à ma collègue ») pour parvenir à y acquérir des connaissances. Ici, l'appréhension du contexte social semble un préalable à l'appréhension technique. Viviane parle souvent de « blocages » qui ne sont pas sans conséquence sur sa santé puisque tant de blocages au travail, d'incapacités à réaliser seule ses nouvelles tâches, l'ont finalement conduit à un blocage physique « me rendre malade ».

L'appropriation du mouvement par l'acteur (LOC interne) et son caractère radial positif interfère alors dans le processus d'appréhension du contexte, et, par effet de report, sur la capacité à susciter des apprentissages en mobilisant les acteurs de l'environnement interactionnel. Lorsque le changement n'est pas approprié (LOC externe), la formation externe semble inutile tant que l'acteur ne s'intègre pas socialement dans son nouvel environnement de travail. Dans ce contexte, l'acteur vivant une mobilité interfonctionnelle est stressé par la quantité d'apprentissage à opérer. Cet apprentissage renvoie peu à un affect positif (une source de motivation, de joie) mais suscite au contraire un stress négatif, des doutes face à l'avenir, des difficultés qui s'ajoutent à la difficulté d'accepter le mouvement en cours.

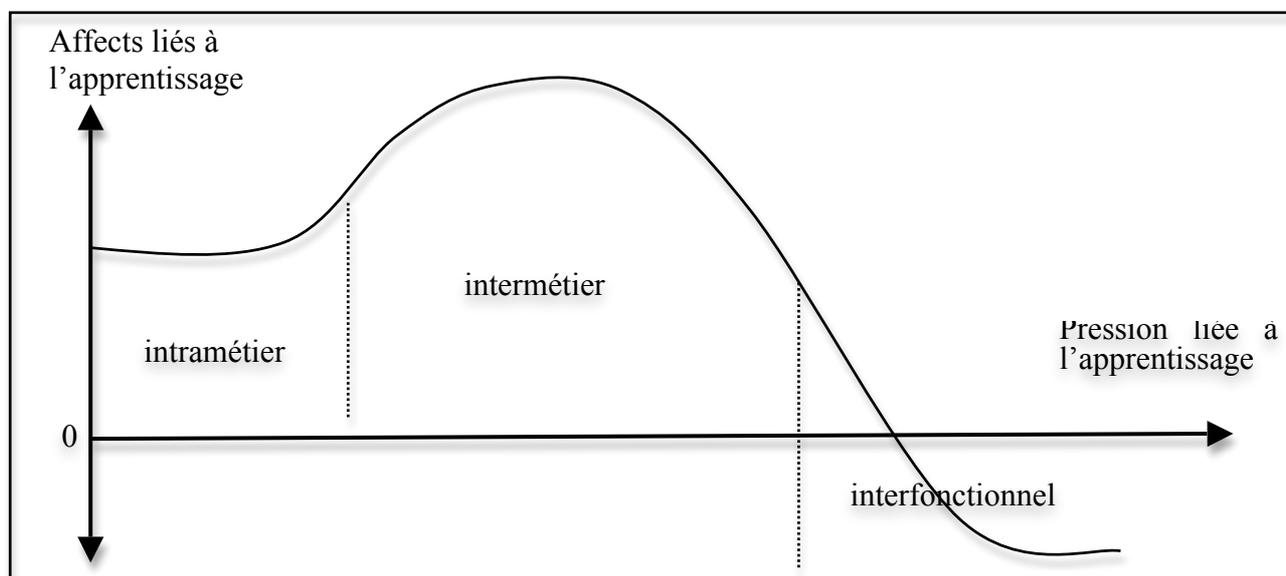
Les représentations des acteurs soutiennent le caractère primordial de la proximité des connaissances entre les acteurs évoluant dans le même environnement interactionnel. En ce sens, les mobilités géographiques (intra et intermétier) sont décrites comme beaucoup moins traumatisantes que celles qui s'effectuent sur place avec un changement de métier plus profond.

Ainsi, différentes sortes d'affects sont associées à l'apprentissage suivant le type d'horizontalité de la mobilité :

- pour les mobiles intramétiers : l'apprentissage peut être une source de motivation. Cependant il reste peu « révolutionnaire » mais « intéressant » ;
- pour les mobiles intermétiers : l'apprentissage est ressentie comme « agréable » ;
- pour les mobiles interfonctionnels, ce dernier est stressant.

Ainsi, un lien apparaît progressivement entre la quantité d'apprentissage nécessaire et les affects évoqués par les acteurs qui pourrait être schématisé ainsi :

Figure V- 2. Lien entretenu entre les pressions d'apprentissage et les affects individuels



Pour dépasser ces difficultés, la proximité géographique et la rencontre physique des acteurs peuvent favoriser l'intégration des nouvelles connaissances nécessaires sur le poste.

1.2. Une proximité géographique génératrice d'un espace réel d'échanges

La proximité géographique est mise en exergue lors des deux premières étapes du TCI. Lors de la phase de repérage de la connaissance, cette dernière est recherchée. Lors de l'étape d'échanges, elle s'avère déterminante de l'intégration future de la connaissance par l'UR.

1.2.1. Impact de la proximité sur le repérage des connaissances à intégrer

La découverte du nouvel environnement de travail semble particulièrement simplifiée par la proximité des connaissances détenues par le nouvel arrivant à celles qu'il souhaite acquérir. A la recherche de nouvelles connaissances, l'acteur mobile initie le TCI en se dirigeant prioritairement vers des unités sources comme ses homologues¹⁰⁰. Quatorze des cas étudiés l'ont évoqué (soit 56%). Sur les onze personnes restantes, sept n'ont pas d'homologues au niveau national¹⁰¹. Partager le même environnement de travail que ses homologues présente alors bien des avantages pour l'acteur mobile qui cherche à acquérir rapidement de la connaissance. Cédric et Isabelle soulignent la facilité avec laquelle ils peuvent se tourner vers leurs homologues compte tenu du fait qu'ils partagent le même bureau.

Encadré V-7. Cédric et Isabelle : un transfert facilité par le partage d'un même bureau

✓ L'équipe dans laquelle je travaille est sympa. Je veux dire si j'ai une question, je me lève et je vais voir la personne : « écoute tu as déjà travaillé sur ce genre de projet, pourquoi c'est comme ça ? » et la réponse est immédiate (Cédric 1)

✓ Lorsque je me pose des questions sur des choses, et puis son bureau est à côté du mien et c'est vrai que l'on s'entend bien donc je vais plus facilement lui demander (Isabelle 3)

La proximité géographique accélère clairement les échanges mais elle s'appuie sur des antécédents relationnels « on s'entend bien » et/ou une ambiance de travail propice aux interactions « l'équipe est sympa ».

L'agencement des bureaux et **la proximité géographique de collègues ayant des responsabilités proches et/ou similaires est soulignée comme facilitant les apprentissages par un repérage plus rapide des sources potentielles.**

Cette proximité permettrait de réduire l'incertitude et l'ambiguïté causale du transfert en s'adressant à une source pour qui l'environnement est plus familier et qui serait mieux à même de le décrire. L'acquisition de la connaissance et l'appréhension de l'environnement s'enchevêtrent ainsi et participent l'une à l'autre. L'acteur oriente sa démarche vers quelqu'un de proche au sens où il peut rapidement le solliciter et au sens où il partage un ensemble commun : l'environnement de travail quotidien ou un même univers technique.

¹⁰⁰ Dans la suite de nos propos, nous distinguerons les homologues (dont l'intitulé de poste est similaires, travaillant ou non sur des technologies ou secteur de production similaires) des collègues évoluant au sein du même environnement interactionnel que l'acteur mobile.

¹⁰¹ Sauf pour quelques cadres, la barrière de la langue reste un frein aux échanges à l'international. On peut ainsi estimer que 78% des acteurs tentent d'accéder aux connaissances de leurs homologues.

Avant d'initier tout transfert, les acteurs mobiles cherchent à rencontrer physiquement les sources avec lesquels ils échangent. En témoignent les récits de Sylvain et Yves, qui en l'absence d'homologue sur le site, s'appuient sur des réunions intersites pour développer de nouvelles connaissances.

Encadré V-8. Sylvain et Yves : une proximité technique enrichie par la rencontre physique

En l'absence d'homologues sur le site, ces deux acteurs cherchent à acquérir la connaissance de leurs homologues d'autres sites.

Souvent je vais échanger les expériences avec les autres sites [...] pour regarder également ce qui se passe ailleurs, ce qu'on peut apporter d'un côté ou de l'autre, qu'est-ce que l'on fait de mieux ici et que l'on peut apporter dans un autre site et réciproquement. [...] Je rencontre mes pairs. Il y a des réunions pour regarder les résultats de tous les sites et on profite de l'occasion pour discuter des problèmes qu'ils ont et comment on peut les résoudre. On essaie de partager une façon de faire, comment on est organisé, comment on est structuré, savoir s'ils ont rencontré un problème, si on n'a pas déjà rencontré ce problème sur un autre site. Donc cela permet d'être un peu plus efficace au lieu de recréer une solution si jamais on a déjà eu affaire au problème. (Sylvain 1)

Si la proximité technique est soulignée, elle semble s'appuyer sur une proximité géographique, une rencontre physique. Ainsi, le face à face, lors de réunions ou de visites des locaux des autres sites français participe largement à cette phase.

On a été se former [sur leur site...]. Une partie de l'équipe [est] allée voir [sur place] comment était construite la cellule¹⁰² de façon à l'importer [ici], puis après, on a profité aussi de leur aide de façon à avoir des formations pour les techniciens qui ont intégré la cellule. On a réalisé la copie presque conforme avec moins de personnel puisqu'on n'a pas les mêmes moyens, et on n'a pas non plus les mêmes équipements (Yves 1).

Les relations entretenues avec les sources d'autres sites se basent sur une rencontre antérieure. Le face à face offre, par la suite, l'opportunité d'approfondir les échanges de façon plus ponctuelle par des moyens de communication à distance (questions diverses par mail, coup de fil en cas de besoin).

✓ Il y a des réunions qui sont faites sur des sites de production et 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 [...] on communique [...] c'est vrai que c'est mieux de voir les gens c'est plus sympa. (Yves 2)

✓ Les contacts qu'on a nous, de façon privilégiée c'est [les autres gros sites français], c'est vraiment quelque chose d'assez avancé, donc [l'un d'eux] parce qu'ils sont venus nous aider plusieurs fois l'année dernière et puis, ils ont eu des équipements similaires, bon maintenant ils n'ont plus les mêmes équipements, mais jusqu'à il y deux ans, ils avaient des équipements similaires aux nouveaux équipements que l'on a actuellement (Yves 2)

La proximité technique ne semble pas suffire et doit être enrichie d'une proximité géographique pour faciliter le repérage de la connaissance adéquate. Une fois l'acteur enclin à acquérir la connaissance et la source choisie, il interagit avec elle. Durant ces échanges, la motivation à transmettre et la disponibilité réelles de la source sont mises à jour et la connaissance convoyée évaluée. Les liens entre les acteurs se nouent autour de cette relation d'apprentissage, des affinités et des divergences émergent.

¹⁰² La cellule est une entité technique spécialisée inexistante jusqu'alors qui a vocation à élaborer une tâche transversale au processus de production.

1.2.2. Impact de la proximité durant l'échange

La phase d'échange est l'occasion de percevoir précisément la connaissance convoyée, sa pertinence face à la situation et sa fiabilité. Le cas de Sylvain illustrera l'impact de cette proximité durant l'échange.

Encadré V-9. Sylvain : de la proximité géographique des acteurs à la proximité géographique à la connaissance à intégrer

Les nombreuses réunions réalisées par Sylvain et ses homologues d'autres sites, allégrement vantées au début de sa prise de poste, sont remises en cause compte tenu des spécificités contextuelles du site.

Il y a des choses qui sont mises en commun [sur l'ensemble des sites], mais ça c'est des articles génériques mais comme on est trop spécifiques par rapport aux autres sites, on a des équipements qui sont vraiment spécifiques aux produits du site donc on ne peut pas partager énormément[...]. Ça fait une occasion de se rencontrer, de voir les autres personnes, de discuter des problèmes et comme souvent, on a les mêmes problèmes, on a les mêmes solutions. C'est vrai que pour ça, c'est intéressant. Mais on pourrait le faire d'une façon différente, à mon avis un peu plus efficace si on passait plus de temps en direct avec les gens¹⁰³ plutôt que de se faire chier avec les présentations[...] ça peut être très positif, si c'est fait d'une façon intelligente, malheureusement aujourd'hui, on fait beaucoup de maquillage, on fait beaucoup de marketing, on fait beaucoup de petites fleurs sur les slides et au niveau du contenu, on n'a même pas le courage de se dire la vérité, et moi ça, je ne supporte pas. (Sylvain 2)

Après plusieurs mois d'échanges, les spécificités du site sont soulignées comme des freins au recours à des sources extra-locales. La proximité technique est jugée insuffisante « on est trop spécifiques », le partage d'expériences intersites se révèle peu performant « on a les mêmes problèmes, on a les mêmes solutions » et les modalités d'échange choisi peu pertinentes « ça peut être très positif si c'est fait de façon intelligente ». Le mode d'interaction entre les acteurs durant ces réunions n'assure pas la fiabilité de la connaissance transmise c'est-à-dire sa représentation fidèle de la réalité « au niveau du contenu, on n'a même pas le courage de se dire la vérité ». Malgré la faible valeur ajoutée perçue de ces échanges, Sylvain doit continuer à y participer. Il nous confie quelques minutes plus tard :

Je ne supporte plus le [nouveau système organisationnel] parce que c'est une perte de temps, c'est une perte d'efficacité, c'est une perte d'argent voila c'est tout [...]on est comparé sans arrêt à des fabrications qui font des produits avancés, mais arrêter les conneries, les gars!!Moi, je fais des plaquettes cinq pouces, [...] je fais des trucs avec des [équipements] qui ont déjà été finis d'être payés il y a 20 ans, sur lesquels on ne peut se comparer parce qu'il n'y a personne d'autre dans la compagnie qui le fait donc qu'est-ce que vous voulez que je compare ?? On fait le benchmark pourquoi ???... Il y a des choses, on les a benchmarké mais il y a des autres choses, 80 % des trucs c'est spécifique à [notre site] qu'est-ce que tu veux faire ? [...] Après ce qu'ils oublient de dire et ça, ça commence à me gonfler grave parce qu'il n'y a personne qui le dit et moi la dernière fois, je l'ai dit à tout le monde, j'ai dit « écoutez, si vous nous comparez à des gens qui trichent, moi, je ne suis pas d'accord, parce que s'il faut tricher pour être bien vu dans la compagnie alors moi aussi, je vais commencer » . Mais ce n'est pas mon style, je n'ai jamais triché.

Sur quoi ils trichent ?

Sur les chiffres, sur le mode de fonctionnement, ils trichent sur tout. Ils ont toujours zéro absentéisme[...] Il faut comparer ce qui est comparable, et surtout, il faut faire des comparaisons

¹⁰³ Les « gens » désignent les salariés de la société qui œuvrent directement à la résolution des problèmes de production (techniciens, ingénieurs, ...) par opposition aux personnes qui participent à ces réunions qui sont tous des hauts managers.

honnêtes, parce qu'aujourd'hui on sait pertinemment que là-bas, il y a pas mal de tricherie, donc soit on met les choses à plat, soit on arrête les conneries, après voilà, comme d'habitude, comme on ne sait pas dire aux gars de [là-bas], vous arrêtez vos conneries parce qu'on n'a pas l'attribut pour le dire, qu'est-ce qu'on fait ??... Ha bah, maintenant on va mettre en place un nouveau logiciel pour être sûr de toute façon que les gens ne puissent pas tricher. Donc tout le monde sera impacté, on va dépenser du pognon, on va dépenser des ressources parce qu'on n'est pas capable de dire à quelqu'un « vous arrêtez vos conneries on a des règles du jeu vous les respectez. C'est tout. » (Sylvain2)

Ainsi, ces réunions intersites impulsées par l'organisation pour favoriser le partage d'expériences et susciter des transferts de connaissance entre les sites sont désormais décrites par Sylvain comme chronophages, des moments qui l'« empêchent de faire [s]on travail ». Plus du tout en phase avec la nouvelle organisation adoptée fin 2006 qui a vocation à susciter ces échanges et les décisions stratégiques de la société, Sylvain a pris la décision de quitter la société. Il partira 15 jours après notre dernière rencontre alors qu'il exerçait depuis quatorze ans sur ce site. Cette restructuration du site semble s'être traduite pour Sylvain par un changement d'identité organisationnelle. N'adhérant plus aux nouvelles valeurs et modes de travail prônés par la société, Sylvain souligne sa perte d'identification organisationnelle comme une incitation à la construction de son parcours professionnel en dehors de la société.

Sylvain, lors du premier entretien, met en exergue les apports du rapprochement aux autres sites : partage de ressources matérielles, partage de pratiques, ... Huit mois plus tard alors qu'il est sur son poste depuis quatorze mois, il en vient à soulever un certain nombre de limites. D'abord, la capacité d'adaptation de la connaissance ainsi acquise aux spécificités du site mais surtout la qualité de la connaissance transférée ou plutôt sa fiabilité. Il semblerait que la jeunesse des liens entretenus puisse l'avoir mal orienté dans sa démarche de recherche de la source adéquate. Aucune des sources n'a encore été testée, elles sont très peu connues et les connaissances qu'elles transmettent sont considérées avec beaucoup de scepticisme. Un crédit total ne peut être accordé à ces nouvelles sources lointaines. Pour que le transfert prenne effectivement forme, il semblerait préférable d'observer la connaissance dans son contexte, et non, dans un lieu d'échange sans rapprochement à sa mise en œuvre empirique. Ainsi, Sylvain n'accorde que peu de confiance aux propos échangés dès lors qu'il considère qu'ils ne reflètent pas une connaissance réellement mise en pratique et qu'il a lui-même pu observer. Lors des échanges, c'est sans doute davantage la proximité géographique à la connaissance qu'à la source qui permet d'apprécier finement les chances d'aboutissement du transfert de connaissance dans un nouveau contexte.

Ce jugement dur envers cette source n'est pas un pur jugement de valeur. Il nous précise plus tard, qu'une personne de confiance (avec laquelle il a précédemment noué des contacts approfondis) lui a révélé des pratiques divergentes de celles exposées lors de ces réunions par les acteurs d'un site auquel il est particulièrement comparé puisqu'ils effectuent la même production pour un client commun.

On commence à s'apercevoir que ça ce n'est pas aussi carré qu'ils le disent. Je viens d'apprendre, il n'y a pas très longtemps, qu'ils ont quatre machines d'emballage automatique qu'ils n'utilisent jamais. Alors bon, on ne va pas me faire la leçon de morale, quand il y a une plainte client, on dit que c'est la faute de la machine. [...] Il m'a dit de toute façon je suis allé et les machines étaient éteintes [ce qui signifie que la tâche était faite manuellement contrairement au processus de production commun]. Alors lui, il est au courant, alors bon, s'il me l'a dit, il l'a dit à un supérieur hiérarchique. Soit les supérieurs hiérarchiques, ils ont fait semblant d'avoir une baisse... d'audition je ne sais pas, ils avaient une surdité selective ou temporaire ou je n'en sais rien mais arrêtez, arrêtez à chaque fois on nous compare [à ce site à main d'œuvre peu onéreuse]stop ! (Sylvain 2)

En l'absence de preuve contextuelle, Sylvain n'a accordé aucune valeur à la connaissance transmise lors des réunions.

L'acteur tend à rechercher une proximité géographique et technique de la source qu'il mobilise. La proximité géographique offre l'opportunité d'observer la connaissance dans son contexte. Les modalités des échanges sont donc déterminantes de la réussite du transfert. Il apparaît que pour évaluer l'adaptation nécessaire de la connaissance, l'acteur porte un intérêt à l'observation de la connaissance elle-même davantage qu'à sa restitution discursive par un acteur qui la met en œuvre. Si les histoires sont à même de convoier un sens, la jeunesse des échanges entre les parties prenantes au transfert entraîne la volonté d'étudier la connaissance de près et ce, quelque soit la source. **Entre des acteurs éloignés et/ou peu habitués à échanger, les échanges doivent se concevoir au plus près de la connaissance transférée pour que le transfert de connaissance aboutisse.** Entre des sources proches, qui partagent le même bureau, l'observation de l'unité source élimine des obstacles potentiels au transfert.

Lors de ces échanges, les homologues et les collègues qui partagent le même environnement incitent à mettre en avant l'importance de **la proximité technique (liée aux connaissances)**. Celle-ci se conçoit comme une condition nécessaire mais non suffisante à l'aboutissement du transfert. **La proximité géographique à la connaissance, la capacité à l'observer plus finement est un complément qui favorise l'intégration ultérieure de la connaissance.**

Etre proche de la source mobilisée renvoie ainsi à une proximité cognitive (schémas mentaux) et géographique nécessaire durant les échanges mais rend également compte de la proximité identitaire et relationnelle entre les acteurs, de la reconnaissance (par lui et par autrui) du nouvel arrivant en tant que membre de son nouveau groupe d'appartenance structurelle.

1.3. Une proximité identitaire fondatrice d'un espace relationnel

Entre les acteurs évoluant au sein du même environnement interactionnel, des relations se nouent durant les échanges. Le nouvel arrivant doit parvenir à décoder les normes de ses collègues, à adopter les bons comportements, à penser et réagir comme il est d'usage de le faire dans son nouvel environnement de travail. Cette acculturation comprend ainsi de nombreux apprentissages qui dépassent la simple acquisition de connaissances et savoir-faire techniques. L'acteur s'engage dans un « *processus d'apprentissage des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation* » (Leroy, 2001, p. 5).

Au cours de cette nouvelle socialisation organisationnelle, l'acteur doit ainsi parfois faire évoluer son cadre de référence, changer de comportement voire d'identité professionnelle. Pour développer ces nouvelles connaissances attendues, l'acteur est soumis au bon vouloir de ses nouveaux collègues qui peuvent refuser de l'identifier comme un membre à part entière de leur groupe et ériger des obstacles au TCI. Cette situation identitaire conflictuelle et ses conséquences sur l'acquisition des tâches et le développement de la performance sur le poste est illustrée par l'histoire d'Isabelle dont l'intégration suscite des résistances de la part des acteurs déjà installés dans le service (les « oldtimers »).

Encadré V-10. Isabelle : une mobilité contrainte dans un environnement hostile

Isabelle s'insère dans un environnement où une identité métier forte existe. Elle suggère que son absence d'identification par les oldtimers, qui refusent de la reconnaître comme un des membres de leur groupe et, plus généralement, l'absence d'une identité métier partagée, freine sa démarche d'acquisition de connaissance :

Je veux dire au départ ce n'était pas sain, moi au départ je me sentais vraiment très, très mal, bah j'arrivais et je sentais que je ne faisais pas partie du service, je ne me sentais pas du tout partie prenante parce que tout le monde me donnait un petit truc à faire mais c'était toujours « moins on t'en dit, mieux ce sera ! ». J'avais vraiment cette sensation là, alors déjà que... Franchement, au début par rapport à ça, ma mobilité, ça a été quelque chose que j'ai très mal vécu, déjà parce que je n'en avais pas envie et puis je ne l'avais pas choisie. Après le poste je l'ai choisie parmi des choses mais [...] je suis arrivée à un moment où il y avait une ambiance de « crotte » donc c'est vrai que ce n'était pas forcément l'idéal. En plus, je suis arrivée dans un service où il semble même, il s'avère maintenant qu'il y a un gros problème de communication donc je suis arrivée un petit peu comme un cheveu sur la soupe et mes collègues ne savaient pas ce que je venais faire... [...] C'était une création de poste donc c'est vrai que et je me mets à leur place c'est vrai que ce n'était pas marrant pour eux. Moi, j'ai dit bon je vais quand même m'accrocher et puis il s'est avéré, à force de faire quelques rentre dedans, parce que j'étais obligée d'en faire pour qu'on m'aide ou qu'on m'apporte du soutien dans mes formations. Tout au départ, bon maintenant, ça va beaucoup mieux et j'avoue que maintenant, cela commence à bien m'intéresser, ça commence à être nouveau, ça ne me fait pas de mal parce que ça me remet en question. En fait, je pense que ce qui est dur au départ c'est que je connaissais tellement mon travail que c'est vrai qu'il y avait des choses qui étaient devenues routinières mais de faire autre chose, ce n'est pas simple. Et en plus j'approche la cinquantaine ce n'est pas non plus forcément évident mais maintenant ça va. (Isabelle 1, depuis 6 mois ½ sur le poste)

Isabelle personnifie pour ses collègues un changement d'horaires de travail. Alors qu'ils travaillaient tous suivant des horaires normaux, son arrivée institue le passage à des horaires calqués sur ceux des acteurs qu'ils supportent en production (2x8, nuit, week-end jour, week-end nuit).

C'est vrai que quand on arrive dans un secteur où les gens ont été trois pendant longtemps et qu'ils ont leurs petites habitudes, leurs petits horaires et leurs façons de travailler donc c'est vrai que ça les bouscule (Isabelle 1).

Ainsi, ce n'est pas seulement à Isabelle de sortir de sa routine mais également à l'ensemble des membres du service dans lequel elle arrive. Cependant, craignant les résistances de ses collègues, son arrivée dans le service n'a pas été officiellement annoncée. Sa hiérarchie a, dans un premier temps, laissé planer un doute sur le rôle d'Isabelle en lui assignant un manager différent de celui de ses homologues et une mission annexe lors de sa prise de poste. Progressivement, son affectation est officialisée et Isabelle se voit rattachée au même supérieur hiérarchique direct que ses homologues. Pour autant, ces derniers peinent à l'identifier comme membre à part entière de leur service.

Quand il y a des interventions [pour notre service],[...] Je leur disais à chaque fois ce serait bien que vous me disiez de venir avec vous que je vois comment ça se passe, que ce soit concret pour moi, alors au début, ils ne m'appelaient pas forcément... et puis, à force, à chaque fois, je le répète : « ce serait sympa de m'appeler » donc maintenant, ils m'appellent. (Isabelle 2, depuis 10 mois sur le poste)

L'intégration des connaissances techniques est rendue difficile faute d'identification par autrui de l'acteur. Ainsi, il semble que l'identification soit bien souvent un pré-requis de l'intégration technique. Elle se construit à la fois au regard des autres, de leur reconnaissance d'une appartenance commune au groupe et du sentiment d'appartenance interne. Lors de notre première rencontre, Isabelle évoquait une certaine nostalgie de son ancien poste :

C'est le management qui me manque alors ce qui est vachement paradoxal, par contre, ce qui m'a manqué au début, c'est le truc idiot mais c'est le stress de la fabrication !! Franchement parce qu'en fabrication, on a quelque chose à réaliser dans la journée, on a des objectifs à la journée donc ... on a nos choses à faire et donc, il faut qu'on se débrouille comme on peut mais il faut qu'on y arrive. Et c'est vrai qu'il y a des jours où on a un peu galéré pour ça, on s'est tous entraîné et boosté et cela c'est, ça m'a, le premier mois cela m'a manqué, c'est incroyable ! Là, j'ai ...franchement j'avais l'impression de... je n'avais pas l'impression de travailler enfin... [...]ça, ça m'a franchement manqué mais c'est aussi que je faisais cela comme cela depuis 30 ans donc je pense qu'on prend, quelque part, je pense qu'à force de travailler d'une façon, on se robotise, on est tellement habitué à faire les choses de telles et telles façons que quand on change la façon de faire, il y a plein de petits trucs, tout un tas de petites choses qui nous manquent. (Isabelle 1)

Les manques du nouvel environnement s'attachent au contenu du travail, à son organisation (objectifs journaliers, ...), aux acteurs qui entourent toute activité et aux affects qui s'y révèlent. Au travail, les salariés prennent des habitudes, s'insèrent dans un groupe social et deviennent familier d'un environnement auquel ils participent « on a galéré », « on s'est entraîné ». Ainsi, le changement peut être brutal, déstabilisant en ce sens que les habitudes sont à reconstruire « on se robotise », « on est tellement habitués ».

Finalement après plus de neuf mois sur son poste, Isabelle a franchi un premier pas dans sa construction d'une identité commune avec ses homologues en étant rattachée au même supérieur hiérarchique direct qu'eux. Le second pas est franchi lorsqu'elle emménage à leur côté dans un bureau commun. Ce rapprochement géographique joue un rôle en favorisant une forme d'identification interne (par soi).

Ils m'ont emménagés avec eux depuis le retour des vacances donc je me sens un peu plus...[...] je ne me sentais pas faire partie du service[... maintenant] quand ils se mettent à discuter d'un problème comme je suis dans le bureau, même s'ils n'ont pas forcément l'idée de m'appeler, j'y vais. Je m'impose quoi...Ca, ça a beaucoup amélioré, et puis, ils ont plus tendance à me demander des choses. Je suis là, ils me voient donc ils pensent à moi. C'est vrai que le fait d'être là-bas... C'est un peu normal, j'étais loin, ils ne pensaient pas forcément à moi... (Isabelle 2, depuis 10 mois sur le poste)

Même si Isabelle s'impose, elle regrette que l'ambiance de son nouveau service soit aussi conflictuelle et qu'autant de ses nouveaux collègues refusent de l'accompagner dans ses apprentissages. Parmi ses différents collègues, elle choisit donc celui avec lequel elle s'entend le mieux et surtout celui qui émet le moins de résistances à son intégration au sein du service comme unité source de la connaissance qu'elle souhaite acquérir :

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

Vous avez plus d'affinités ?

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

Les résultats de Bonacich et Schneider (1992), suivant lesquels plus l'identité de groupe est profonde, plus les individus partagent d'informations, sont ici corroborés. **L'absence d'identification (par soi et par autrui) du nouvel arrivant empêche le transfert de connaissance.**

On note cependant que le partage d'un même environnement géographique de travail participe à l'identification par soi du nouvel arrivant. Sans cette intégration physique au sein du nouveau groupe social d'appartenance fonctionnelle, les apprentissages peinent à prendre forme alors qu'ils sont dits facilités par le partage d'un lieu commun.

Cependant, des prédispositions individuelles et notamment une valorisation forte de l'autonomie ou une attitude de retrait liée à des difficultés personnelles peuvent entraver la perception des opportunités d'acquisition de connaissance. L'histoire de Viviane témoigne des **difficultés à initier un TCI pour acquérir de nouvelles connaissances, lorsque l'identité développée durant de nombreuses années prône l'autonomie.**

Encadré V-11. Viviane : comment apprendre d'un tiers lorsqu'on valorise tant l'autonomie ?

Après trente années passées au cœur de la production, Viviane se voit contrainte de quitter ce milieu qu'elle affectionne pour une activité de support. Face à ce changement d'identité professionnelle, elle éprouve notamment des difficultés à repérer les sources de connaissances adéquates :

Il n'y a pas de souci, je vais chercher les informations, on me répond bien, mais après ce dont je me suis aperçu c'est que chacun a vraiment sa spécificité, si je pose une question à la mauvaise personne elle ne sait pas me répondre. (Viviane 2, sur le poste depuis 14 mois)

Au delà du flou qui pèse généralement sur les compétences détenues par chacun, ce mode d'apprentissage par le recours à un tiers est totalement nouveau et bouscule ses habitudes.

Moi, ça me gêne d'aller tout le temps déranger et puis bon je viens de production donc on avait l'habitude de se débrouiller tout seul ! Donc là, j'ai encore cette optique là ... (Viviane 1, sur le poste depuis 10 mois)

Ainsi, à ses yeux, apprendre sur le tas c'est apprendre seule et faire preuve d'autonomie.

Le fait d'avoir été habituée à travailler tout seul pendant un certain nombre d'années c'est qu'on résout les problèmes tout seul, on reste, enfin ce n'est pas qu'on reste dans notre petit cercle, mais on se dit qu'on n'a pas besoin des autres pour avancer alors qu'en fin de compte, ce n'est pas vrai du tout... (Viviane 1)

Le mode d'acquisition des ses nouvelles tâches est en totale contradiction avec ce qu'elle a valorisé durant les trente précédentes années de sa carrière, elle parle lors du second entretien d'un changement culturel à opérer.

On n'a pas le même langage, on n'a pas la même culture... Comment expliquer... Le fait d'aller demander quelque chose... Le fait de toujours aller demander, je ne sais pas, on a su se débrouiller en production on connaissait le langage, on connaissait les équipements, on connaissait tout, on n'avait pas besoin de poser autant de questions ! On était dans notre élément, alors que là, on a changé d'environnement donc après il faut se faire à la culture, se faire au langage, et puis le fait

d'aller poser des questions comme ça, des fois, j'ai l'impression que ça me fait passer pour quelqu'un qui ne connaît rien, qui ne comprend rien...J'ai du mal à aller poser des questions parce que j'ai peur de déranger, et puis voilà quoi, parce que bon, je pense que chacun a son boulot et puis comme ils sont toujours... Il faut que ça avance quoi, tout le monde a sa charge de travail. (Viviane 2, depuis 14 mois sur le poste)

De nouvelles références, comportements et valeurs professionnelles doivent être intégrés. La démarche d'apprentissage sur le tas apparaît largement contradictoire et contre-nature pour cette femme dont l'autonomie a été valorisée et reconnue pendant de nombreuses années. Ainsi, Viviane s'identifie toujours à son ancien environnement fonctionnel (« on résout » « on reste » « on connaissait ») et à ses anciens collègues. Cette absence d'identification à sa nouvelle identité professionnelle se traduit par une difficulté à initier le TCI. Pour autant, après 14 mois sur le poste, elle a entamé ce changement culturel et précise :

Je n'hésite plus. Avant, j'hésitais, est-ce que je vais redemander ? Si je pose la question, je vais déranger, je vais passer pour... (Viviane 2)

Lors du deuxième entretien, Viviane ne se dirige plus vers son homologue dont la qualité de formation et la bonne volonté à transmettre ont été lourdement remises en cause mais élargit sa zone de recherche des sources auprès de collègues de son service disposant de connaissances moins similaires à celle qu'elle souhaite assimiler mais plus disposée à lui transférer leur connaissance. Elle nous raconte :

J'ai eu du souci avec un graphique l'autre fois, je suis allée voir une de mes petites collègues qui travaille dans le même secteur que moi, je lui ai dit « Tu ne peux pas me réexpliquer ? ».Et bon ça s'est bien passé. Après je ne pensais pas qu'il y avait autant d'entraide (Viviane 2).

Surprise par son nouveau service et la bonne disposition générale de ses nouveaux collègues à transmettre, elle précise que cette collègue « maîtrise mieux [l'informatique] » et qu'« elle n'est pas loin ». Elle reconnaît ainsi la légitimité de cette collègue et s'appuie sur la proximité de leur bureau pour entreprendre la mise en place des échanges. La découverte de cette nouvelle source agit alors comme un élément déclencheur pour Viviane. Quand nous la revoyons quelques mois plus tard, elle se dirige volontiers vers son SHD et le désigne comme « celui qui sait ! ». Elle précise :

Mon chef : je n'hésite plus du tout à lui demander parce que j'ai quand même fait un grand pas en avant ! [...] Avant, j'avais un petit peu la hantise... [...] je me disais que je n'allais pas demander à [mon supérieur] parce que je me demandais ce qu'il allait penser de moi. Maintenant, lundi matin, je patinais parce que l'on a beaucoup d'écrans donc je patinais et [...] je le vois qui passe et je lui ai dit « tu peux m'aider s'il te plaît ? » Et puis lui, il a patiné cinq minutes aussi donc je me dis que quelque part, c'est normal (Viviane 3).

De plus en plus partie prenante du service, Viviane a véritablement intégré la logique d'apprentissage social continu. Ponctuellement, elle sollicite encore ses collègues et nous confie :

L'autre jour, j'ai demandé quelque chose sur Word [à ma collègue] parce que moi, je n'en avais jamais fait donc elle m'a expliqué. Elle a pris le temps, on y a passé deux heures et elle m'a expliqué et je lui dis « oui mais je prends ton temps, ça m'embête ». Ça m'embêtait parce que je prenais du temps sur son travail et elle m'a dit non, ne t'inquiète pas. Et puis, le jour où elle aura besoin d'un service, parce que quelquefois, il y a des choses tout de même que je sais et qu'ils ne savent pas ! (Viviane 3).

Après un an et demi sur le poste, cette opératrice n'hésite plus et sollicite toutes les sources disponibles qui l'entourent (elle évoque un autre de ses collègues du secteur durant l'entretien 3). Aussi, la découverte étonnante (« je ne pensais pas qu'il y avait autant d'entraide ») d'une source disponible au sein du secteur, qui a pris le temps de l'aider sans montrer la moindre marque d'agacement ni de jugement (contrairement aux premières sources mobilisées, son SHD et son homologue) a finalement contribué au développement de relations avec d'autres acteurs de l'environnement. Ce contact lui a ouvert les yeux sur son environnement en lui rappelant qu'au sein de ce nouveau service, elle pourrait également rencontrer des collègues avec lesquels travailler et auxquels elle pourrait s'identifier. Cet échange a développé un

sentiment d'appartenance et semble avoir joué un rôle déterminant dans l'acceptation de la connaissance. Après avoir souligné le stress et le sentiment d'incapacité émergeant des relations avec son supérieur hiérarchique et son homologue, elle trouve finalement une nouvelle source avec laquelle elle réussit à échanger. C'est l'élément déclencheur qui l'engage véritablement à opérer son changement de mentalité (valorisation de l'entraide plutôt que celle de l'autonomie) et qui diminue ses tensions internes conflictuelles.

Les difficultés d'appréhension de l'environnement peuvent prendre diverses formes : identifier les acteurs de l'environnement interactionnel et leurs compétences respectives, apprendre à les connaître, nouer des relations qui serviront de base aux futures interactions. Ainsi, durant l'apprentissage du nouveau métier c'est à la fois un processus d'acquisition de connaissance métier qui se joue mais aussi un processus identitaire. Ces dimensions renvoient ainsi le salarié à l'acceptation de son nouveau rôle organisationnel. Dans plusieurs cas, le mouvement actuel n'a pas été impulsé par les acteurs et ces derniers le vivent davantage comme une contrainte (LOC externe). Le cas de Viviane suggère que **l'identification par soi au nouvel environnement interactionnel constitue une prédisposition individuelle centrale à l'aboutissement du TCI**. En l'absence, l'acteur fournirait moins d'effort à la mise en place de TCI et ne parviendrait pas à intégrer les connaissances transférées. Dans une situation similaire (LOC externe), Geneviève met en avant les résistances individuelles à l'appropriation de connaissances manifestement plus performante faute, cette fois-ci, d'une identité commune entre homologues.

Encadré V-12. Geneviève : quand l'absence d'identité commune empêche tout partage de connaissance entre les acteurs

Geneviève a profité d'un biseau entrant lors de sa prise de poste. Grâce à celui-ci, elle parvient rapidement à être autonome sur ses différentes tâches. Il lui est également proposé de rencontrer une de ses homologues (même poste en horaires décalés) afin qu'elles échangent leurs pratiques. Cette mobilité s'inscrit dans un contexte assez douloureux pour Geneviève qui a choisi ce nouveau poste par défaut, au sein des propositions de reconversion qui lui étaient offertes. A l'occasion de la rencontre organisée auprès de son homologue, elle a pu observer les modes opératoires de sa collègue et nous disait :

J'ai été voir ma collègue de nuit qui avait commencé le poste en juin, donc six mois avant moi, pour aller voir comment elle travaillait. Et en fait, on travaille pareil, sauf que moi, je me donne des difficultés supplémentaires, du style je vais aller vérifier si tous les équipements sont OK alors qu'elle, elle a déjà dans son équipe des gens [sur lesquels elle s'appuie] et qu'elle va voir directement et qui lui disent, par exemple, cet équipement là, il ...par exemple, tel four, il sort à telle heure donc je ne pourrais pas enfourner avant telle heure. Alors que moi, je vais encore chercher mes informations toute seule... Donc c'est encore, donc c'est pour cela que je cours beaucoup

Puis quelques minutes plus tard : lorsque je vois ce que font mes autres collègues, je me dis que je me débrouille pas si mal que ça (Geneviève1, sur le poste depuis 4 mois)

Ainsi, bien que son homologue gagne manifestement du temps, Geneviève ne compte pas pour autant changer son mode opératoire. De façon plus générale, elle partage également ses pratiques avec l'ensemble de ses homologues durant des réunions dont elle a eu l'initiative.

On a commencé depuis peu à faire des petits groupes de travail ensemble, tous les cinq. Et on essaie de travailler de la même façon [...]. On a l'air de travailler de la même façon, c'est ce qui est important. Il faut que l'on travaille de la même façon, et que chacun apporte son petit truc, que l'on travaille de la même façon mais on a chacun une personnalité différente, chacun des idées un peu différentes. Donc ce qui est bien c'est que nos réunions vont permettre justement de déployer nos problèmes et nos idées, si on a des idées pour faire avancer autant qu'on les donne et qu'on partage (Geneviève 2)

Aussi, malgré cette formalisation des échanges ayant pour objectif d'harmoniser les pratiques des différents homologues, aucune meilleure pratique n'est retenue. Des différences mineures sont soulignées comme autant de freins à leur construction et/ou à leur formalisation.

Finalement, au cours de ces réunions, les homologues échangent mais aucun d'entre eux ne remet en cause son mode opératoire. Les enjeux du partage sont clairement identifiés, une réunion formelle est organisée pour mener à bien cet objectif mais les différences entre les acteurs sont mises en avant comme des freins à l'appropriation¹⁰⁴ réelle des connaissances partagées. Ainsi, les échanges avec les homologues stoppent faute d'intérêt réel en l'absence de collaboration entre les pairs. Durant ces réunions émerge le sentiment d'individus aux objectifs distincts. Aucune identité commune entre les homologues ne se forme. Or, l'enjeu est de taille car ils sont tous sur des postes relativement nouveaux, dont l'utilité pour la société n'est pas encore clairement reconnue. Ainsi, Geneviève nous raconte combien ce poste est stigmatisé dans la société car les personnes qui y ont été mutées sont généralement dans la même situation qu'elle : après avoir été refusées sur un poste, on les a reclassé sur ces postes récemment créés.

✓ 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 (rires) ça fait partie de mon métier d'être dans toutes les salles aussi bien salle 1, salle 2, salle3, ... (Geneviève 1)

✓ J'ai l'impression que notre travail n'est pas très important, et donc c'est vrai que, bon c'est vrai que j'étais [en production] donc je sais ce qu'ils font de leur journée, je sais que ça représente énormément de travail et par contre, ils ne savent pas du tout ce que je fais. Pour eux, c'est assez flou. Donc là en leur présentant un peu ce qu'on fait, prendre le temps et puis essayer aussi de leur faire comprendre un petit peu que nous aussi, on est au courant de certains trucs, ... Donc je ne dis pas que ça les a fait changer comme ça en claquant des doigts mais ils ont pris conscience que notre travail était important aussi, (Geneviève 2)

Cet extrait révèle que Geneviève peine elle aussi à éprouver un sentiment d'utilité réelle dans son travail. L'éloignement du cœur d'activité de l'entreprise (la production) s'exprime par une difficulté réelle à percevoir la valeur ajoutée du nouveau poste. Elle évoque ainsi le manque de reconnaissance de ses anciens collègues avant de souligner la complexité de cette nouvelle transition professionnelle :

Pour moi, j'avais été jetée de ma fonction que j'avais avant et c'est vrai que je n'étais pas à l'aise dans mes baskets. J'étais en doute, je m'étais dit, ils m'ont mis dans un placard, qu'est-ce que ça va être ce placard ? Est-ce que je vais pouvoir évoluer ? Est-ce que ça va être intéressant ? Je me posais plein de questions... (Geneviève 2)

Aussi, la différence d'output résultant du travail (production immatérielle versus production réelle) complexifie l'émergence du sentiment d'utilité et de création de valeur pour la société.

La production c'est une quantité de plaquettes qui sort, enfin c'est quantifiable, alors que ce que l'on fait, pour moi, c'est un petit peu de l'abstrait alors qu'en fin de compte tout le monde, j'en ai discuté avec... pas mon supérieur mais l'autre au-dessus et je lui ai dit j'ai l'impression des fois que ce que l'on fait ça ne sert à rien [...] qu'on commence plein de choses et on ne finit rien. (Geneviève 2)

Elle refuse d'intégrer des connaissances bien qu'elles lui permettraient de gagner du temps. En effet, elle estime déjà qu'elle pourrait en faire plus et être plus utile si le périmètre de son

¹⁰⁴ Intégration de la connaissance et appropriation sont utilisés comme des synonymes.

poste était élargi. La reconnaissance par autrui ou par elle de son utilité réelle pèse sur l'investissement de l'acteur mobile au TCI. Alors qu'elle parvient tant bien que mal à réaliser ses nouvelles tâches, notamment grâce au biseau entrant dont elle a bénéficié, cette dernière est de nouveau confrontée à l'absence d'utilité de ses efforts.

Et puis après c'est un jour, il va me demander un truc, j'ai commencé, bon après je vais réussir à le finir, après ça dépend des priorités, mais par exemple j'ai galéré pendant des jours et des jours sur un projet[...]. J'étais d'ailleurs assez fière de moi, [mon SHD] ne m'en a jamais reparlé. On ne s'en sert même pas de ce truc. Après, je ne sais pas comment expliquer... (Geneviève 2)

Cela ne vient que renforcer son sentiment d'inutilité au sein de l'organisation et de perte d'identité. Elle précise dans l'entretien suivant combien cela a été difficile pour elle :

Je suis sortie de la galère, je suis un petit peu fière parce que ce n'était pas facile. Et c'est pareil, j'ai discuté avec une personne [mobile elle aussi] et il m'a dit, on fait partie de la même [société] mais on n'utilise pas le même langage. Il faut s'accrocher, il faut s'y faire. Mais après, il faut être aidé, il faut être supporté (Geneviève 3)

Elle souligne ici la nécessité d'un soutien relationnel. Ce ne sont pas des connaissances seulement techniques qui doivent être intégrées mais davantage un sens commun d'utilité et une identité de groupe qui doit se développer pour faciliter l'intégration des connaissances et la démarche de constitution de best practices entre les pairs.

La mobilité des acteurs les incite à reconstruire un espace au sein duquel ils sont reconnus. Cet espace est produit à la fois individuellement et collectivement par une identité commune à créer au sein du nouveau groupe. En l'absence de ce sentiment d'identification partagé et lorsque les acteurs se sentent relativement à l'aise dans leur activité quotidienne, aucun TCI n'aboutit. Le sentiment que le travail se réalise sans peine n'incite pas à prendre en compte l'adoption potentielle de nouvelles pratiques quand bien même celles-ci sont reconnues comme plus efficaces. Il s'agit pour les acteurs de se valoriser en tant qu'acteur contributif pour et dans la société et d'occuper la totalité de leur temps de travail.

Il apparaît finalement que **lors des transitions interfonctionnelles non désirées**, l'acteur mobile se retrouve en situation d'anomie. Il ressort de leur propos un « deuil » de l'ancienne carrière à opérer avant tout engagement au sein du nouveau poste (Roques et Roger, 2004). Ces acteurs doivent d'abord dépasser les sentiments négatifs liés à ce mouvement (nostalgie, peur, ressentiment, ...) pour devenir performant sur leur nouveau poste. Dans ce contexte, **l'appréhension du nouveau poste passe d'abord par une insertion sociale** sans laquelle l'acquisition de connaissances techniques attendues est impossible. En l'absence de valeurs et de normes communément acceptées entre les acteurs du même environnement interactionnel, cet ensemble identitaire commun peine à se construire, ce qui freine le transfert de connaissances. En effet, il apparaît que **l'espace identitaire commun entre les parties prenantes au transfert serait un pré-requis aux échanges et communications fertiles et motivés de part et d'autre. Deux éléments rentrent en jeu : le vouloir (la volonté réelle**

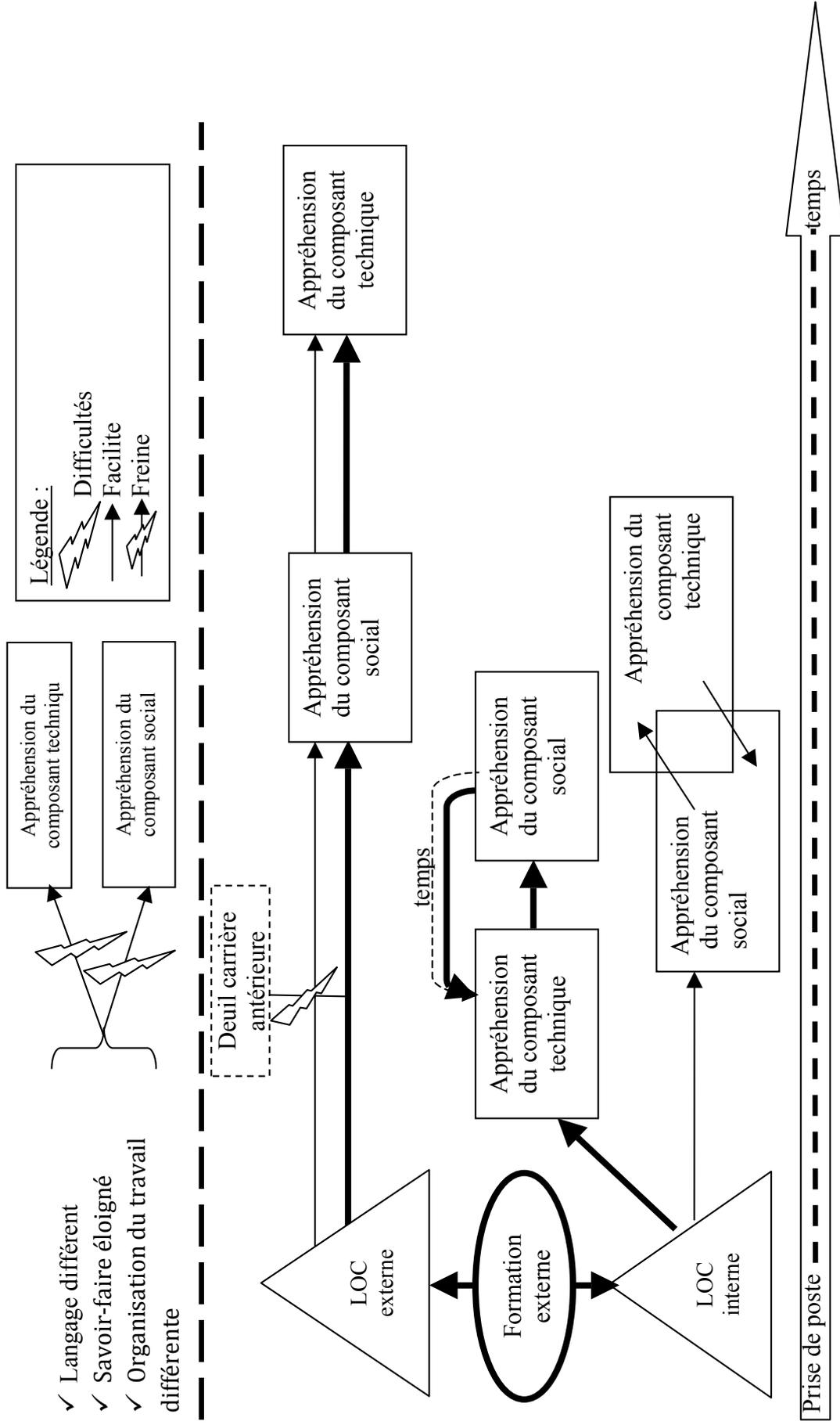
de l'acteur mobile de modifier son identité) et le pouvoir (la volonté des membres de l'environnement interactionnel d'identifier l'acteur en tant que membre de leur groupe). Ainsi, pour l'acteur en transition, la démarche d'initiative du transfert de connaissance n'est pas immédiate. Au contraire, elle peut prendre du temps, se heurter à des données affectives et identitaires difficilement maîtrisables.

La mobilité se présente bien sous la forme d'une nouvelle socialisation à opérer dans l'organisation. Dubar fait référence à Habermas qui a apporté une définition philosophique de la socialisation comme « *un processus de formation de l'esprit à partir de la connaissance et reconnaissance réciproque, un soubassement de l'identité de la représentation symbolique permettant l'appropriation de l'objet par le sujet et nécessitant un échange, une relation avec l'autre, via le langage des processus de travail* » (Dubar, 1998). Ces échanges occupent une place essentielle tant dans la construction identitaire que dans "*l'institutionnalisation de la reconnaissance réciproque*" (Dubar, 2007). **La reconstruction identitaire est particulièrement importante dans les mouvements interfonctionnels qu'ils soient appropriés ou non par les acteurs.**

Les mobiles interfonctionnels dont le LOC est interne suggèrent néanmoins que la formation externe permet d'acquérir un savoir-faire commun qui facilite l'intégration sociale par l'appréhension du composant technique de l'environnement. La formation externe, dans ce cas, permet d'accélérer l'appréhension de l'environnement en développant des savoir-faire commun aux acteurs déjà installés et favorise l'émergence d'une identification par soi de l'acteur (cf. Encadré V-5. page 258).

Lorsque le changement n'est pas approprié (LOC externe), ce type de formation semble inutile tant que l'acteur ne s'intègre pas socialement dans son nouvel environnement de travail (cf. Encadrés V-9, 10, 11). Ainsi, lorsque les acteurs ne s'approprient pas le mouvement en cours, l'absence d'identification au groupe (interne, « par soi » et externe, « par autrui » pour Dubar, 1998) pose problème. Dans tous les cas, l'identification externe qui procède de la reconnaissance de l'acteur en tant que membre du groupe par les membres déjà intégrés, est reconnue comme nécessitant du temps. Elle est ainsi moins prégnante que l'identification interne en tant qu'obstacle à l'accomplissement du TCI. Ces différents cas permettent d'envisager différentes appréhensions du contexte suivant le locus of control des mobilités interfonctionnelles. La figure V-3 (page suivante) tente de les présenter.

Figure V-3. La complexité de l'appréhension contextuelle dans le cadre des mobilités interfonctionnelles



Ces extraits élargissent les apports de Darr et Kurtzberg (2000) démontrant l'importance de la proximité stratégique entre plusieurs unités lors de la phase de repérage de la connaissance et ceux de Liebenz (1982) qui souligne combien la proximité géographique favorise l'émergence de liens entre les acteurs qui, à leurs tours, soutiennent la réussite du transfert. La proximité s'entend ici comme une proximité multidimensionnelle : cognitive (liée à des schémas mentaux proches), géographique (partage du même environnement de travail) et identitaire (liée un savoir-faire proche et/ou commun et des objectifs partagés).

L'absence de repères identitaires au sein du nouvel environnement présente une des difficultés essentielles de cet apprentissage interactionnel. Durant les échanges, les caractéristiques de chacune des parties sont mises à jour (disponibilité, motivation à recevoir, motivation à transférer, qualité pédagogique, ...). Ces différentes caractéristiques fondent alors les bases d'une relation de qualité entre l'US et l'UR.

Les parties s'évaluent et se jugent l'une l'autre. Elles portent chacune un regard sur le déroulement des échanges. Cette perception subjective de la relation peut faciliter ou au contraire freiner l'acquisition de connaissance de l'acteur mobile. Au fil du temps, les aspects relationnels, construits durant les échanges précédents, s'avèrent donc particulièrement structurants et prédictifs des acteurs-sources vers lesquels le salarié mobile aura tendance à se diriger pour développer de nouvelles connaissances. On reconnaît alors l'effet du temps.

2. TEMPS

Le rapport au temps est crucial dans ce monde industriel rythmé et cadencé. Dans ce contexte, l'acteur mobile doit apprendre vite alors que l'apprentissage individuel, qui consacre la réussite du TCI, est nécessairement un acte qui prend du temps. Durant les échanges, cette tension est particulièrement prégnante. Elle apparaît au travers des discours des acteurs qui ont la sensation d'entraîner les sources qu'ils mobilisent dans des activités chronophages et de les éloigner de la réalisation de leurs objectifs individuels. Chacune des étapes est ainsi teintée par un rapport aigu au temps.

Le temps doit ici davantage être compris dans une acception subjective qu'objective. En effet, continuellement, l'acteur mobile cherche une source de connaissance disponible, capable de

lui consacrer du temps afin que le transfert aboutisse. Ce rapport au temps illustre trois phénomènes liées aux représentations de l'acteur mobile : l'appréciation de la disponibilité de la source ; l'évaluation interne du temps acceptable à consacrer à de tels échanges, la motivation à recevoir.

2.1. Appréciation de la disponibilité

De façon récurrente, certains nouveaux entrants, à la recherche de connaissance, évoquent des résistances à mobiliser toutes les personnes de leur environnement interactionnel. En effet, lors de ces apprentissages sur le tas, le TCI n'est pas formellement encadré par l'organisation. Il se construit alors à l'initiative de l'acteur mobile (alors UR) qui, pour intégrer de nouvelles connaissances en vue de remplir ses objectifs sur le poste, doit solliciter une personne de son environnement interactionnel afin qu'elle devienne son US. L'absence de temps explicitement alloué au transfert se traduit pour nombre de nouveaux entrants par des réticences à solliciter des acteurs dont le travail ne consiste pas et ne prévoit aucun temps particulièrement dédié à cette activité de transmission. Durant l'étape de repérage, ils évaluent donc la disponibilité de la source c'est-à-dire le temps qu'elle peut consentir à allouer au TCI et sa bonne disposition aux échanges.

Dans ce cadre, l'ambiance générale du service est alors régulièrement mise en avant comme une variable contextuelle d'influence de l'émergence du TCI. Quand l'ambiance est jugée bonne, la question de la disponibilité de la source apparaît peu pertinente compte tenu de la mentalité des nouveaux collègues, très ouverts au partage et donc supposés disponibles. Les histoires de Cédric et Daniel rendent compte de ce **lien entre l'appréciation globalement positive du contexte et la disponibilité perçue des sources potentielles**.

Encadre V-13. Cédric et Daniel : lien entre l'appréciation positive de l'atmosphère et le sentiment de disponibilité généralisée

Après avoir changé de site, Cédric et Daniel soulignent la disponibilité générale des acteurs qui les entourent. Ainsi, chacune des personnes évoluant désormais à leur côté apparaît comme une source potentielle de connaissance et la question de la disponibilité est absente :

✓ J'ai rencontré cette personne qui était de très bonne volonté et qui m'a expliqué tout ce que je pouvais savoir sur le projet parce qu'il y a des fois où on oubliait des trucs, je suis retourné le voir etc. (Cédric 1)

✓ En fonction des besoins je vais voir les gens. En plus les gens du service sont sympas (Cédric2)

✓ Il y a des gens qui s'en foutent un peu [sur mon ancien site]. L'ambiance n'était pas du tout la même, c'était un peu chacun pour sa peau. Là, ce n'est pas du tout pareil, c'est plus familial, donc c'est plus facile de s'intégrer, les gens sont disponibles, naturellement ils viennent t'aider (Daniel 1)

L'appréciation de l'ambiance de l'environnement interactionnel oriente l'appréciation du temps accordé aux échanges. Ainsi, les acteurs qui soulignent une « bonne ambiance » générale, ne s'interrogent pas sur la disponibilité des sources. La sollicitation apparaît alors comme une activité normale et ne soulève aucun sentiment désagréable.

Pour autant, au sein de l'environnement interactionnel, toutes les personnes ne se montrent pas aussi disponibles et disposées au TCI. Béatrice servira ici d'exemple puisqu'à l'occasion de son processus de socialisation aux tâches, elle a la possibilité de solliciter différentes personnes pour apprendre. Son histoire éclaire les modalités de choix des acteurs sollicités.

Encadré V-14. Béatrice : comment choisir l'apporteur de connaissance face à plusieurs sources potentielles

Dès son entrée dans le nouvel environnement, son supérieur hiérarchique direct (SHD) est désigné comme l'acteur-clé auprès duquel elle doit apprendre son métier. Rapidement, elle souligne son manque de disponibilité réelle :

Il m'a prise pendant une semaine [en formation] et comme à chaque fois j'allais le voir, parce que comme je ne connaissais rien évidemment, j'allais le voir, donc voilà, j'ai un souci sur ça... « Qu'est-ce qu'il y a encore ? ». Donc après, il a fait sa petite dépression et donc c'est un autre responsable qui a pris sa place. Mais déjà avant, j'essayais de me débrouiller toute seule et puis je me suis dit de toute façon, je ne peux pas... Après, si je fais une erreur... Donc après, j'allais déjà voir plus celui qui me forme maintenant, mon N+2. (Béatrice 1)

La comparaison des deux sources son SHD et son N+2 (que nous nommerons François) met en avant différentes qualités de la nouvelle source mobilisée:

J'ai quelqu'un qui est vraiment avec moi, qui veut m'aider et qui m'apprend plein de choses, et [François] m'explique tellement bien, il prend beaucoup de temps pour moi. Avant, il embauchait à huit heures le matin et il finissait à je ne sais pas quelle heure mais maintenant, il embauche à 7 h 30 en même temps que moi et dès 7 h 30, on avance... (Béatrice 1)

La disponibilité comme la pédagogie de François sont clairement mises en avant. Cependant, cette nouvelle source n'est pas toujours disponible. Dans ce cas, Béatrice s'adresse alors à d'autres collègues :

Quand je suis embêtée et que [François] n'est pas là bah c'est [Alain] et puis quand il y a des choses lourdes bah c'est [Alain] quand enfin... Il est toujours présent et disponible. S'il est en train de faire quelque chose, il va s'arrêter pour pouvoir venir m'aider, et on peut vraiment avoir confiance en lui partout. Ça, c'est un bon point parce que c'est vrai que... Enfin quand je suis arrivée au début, il était là et il m'a vraiment bien, bien aidée. (Béatrice 1)

Malgré une source désignée (son SHD puis François, son N+2), d'autres collègues plus proches géographiquement (comme Alain), possèdent les connaissances qu'elle cherche à acquérir mais tous ne sont pas disposés à l'accompagner :

On s'entend tous assez bien, même si c'est vrai qu'il y a des gens qui ne veulent pas transmettre leur truc comme l'intérimaire qu'il y a, donc ça c'est entre nous, elle, elle ne veut pas m'aider quand j'ai un souci, ce n'est pas elle qui va me montrer comment il faut faire parce qu'elle veut tout garder pour elle contrairement à [Alain] qui est même prêt à arrêter ce qu'il fait pour venir m'aider. Bon après, qu'elle garde des trucs pour elle ...moi, ça ne me dérange pas. [...] Elle finit [son CDD], ça fait 18 mois et je pense, moi je suis arrivée elle va partir... est-ce qu'elle ne se dit pas elle m'a piqué mon boulot ou... Donc je ne sais pas et moi-même c'est vrai que je me sens un petit peu mal (Béatrice 1).

Les échanges mettent en avant les qualités (pédagogie, disponibilité, légitimité) comme les défauts des personnes de l'environnement qui peuvent être mobilisées. La possibilité de jongler entre plusieurs sources afin d'acquérir la même connaissance (transfert n-1) conduit à opérer un choix en fonction de la disponibilité et des relations antérieures nouées.

Lors de l'acquisition des tâches du nouveau rôle organisationnel, l'acteur peut avoir la chance que plusieurs personnes de son environnement interactionnel puissent être mobilisées. Il évalue alors la disponibilité de chacune de ces personnes. Cet exercice est facilité par la proximité géographique. Dans le cas où une personne est spécifiquement dédiée à l'accompagnement du nouvel arrivant, l'acteur mobile est moins contraint qu'à l'occasion du biseau entrant et peut plus facilement naviguer entre différentes sources, l'activité de transfert de connaissance revêtant alors un caractère plus informel. Après avoir interpellé différentes sources, l'acteur mobile a noué différents liens avec les acteurs de son environnement interactionnel. La plus ou moins grande disponibilité et motivation à transmettre perçues de l'acteur lors du premier échange est considérée comme une caractéristique immuable de l'acteur-source mobilisé. Ainsi, **dès les premiers échanges, l'évaluation des différentes sources mobilisées fait émerger la construction progressive de patterns de communications et de sources privilégiées au regard de leur disponibilité et / ou de leur motivation à transmettre constatées.**

Les histoires de Françoise et Wendy suggèrent que la **proximité géographique permet de réduire le sentiment d'inquiétude face à la disponibilité potentielle de la source et accélère le délai d'initiative du transfert.**

Encadré V-15. Wendy et Françoise : proximité géographique et évolution de l'évaluation subjective de la disponibilité de la source

Lorsque l'acteur mobile est incapable de réaliser seul les tâches dont il est responsable, il a souvent l'impression de déranger ses collègues lorsqu'il les sollicite. Ce sentiment s'exprime au travers de discours mettant en exergue la sensation de s'accaparer une partie du temps de travail des sources. La proximité géographique est alors évoquée comme réduisant et favorisant l'initiative rapide du TCI. Les acteurs profitent alors d'une évaluation plus précise, visuelle, de la disponibilité de la source.

[Mon SHD] m'a dit quelque chose mais après, je ne sais plus exactement comment on fait, quelles sont les réactions, où est-ce qu'il faut classer, où est-ce qu'on peut retrouver l'info et donc oui, des fois je lui demande et je lui dis « tu peux me dire, si ça te dérange » parce que, c'est vrai, il a son boulot et ça doit être pénible tout de même, d'avoir sans arrêt quelqu'un qui dit « excuse-moi mais... »

Vous êtes dans le même bureau ?

Face à face. Oui, donc ça facilite... Non, c'est pratique tout de même ! (Wendy 1)

Ce sentiment de phagocyter la source mobilisée, de la détourner de ses activités est récurrent dans les discours des acteurs. Au fil du temps, les relations s'approfondissent et ils montrent

de moins en moins de réticences à questionner un collègue alors qu'il travaille. Là encore, la proximité géographique est mise en exergue :

Maintenant, je suis à côté de mon homologue de fabrication donc on a tourné nos bureaux tous les deux et bien même s'il est en train de faire quelque chose, je le coupe et je lui dis « en fait... » Et je suis aussi un projet de mon responsable et du coup, je vais aussi le voir, si je vois qu'il est occupé, je ne vais pas le voir mais si je vois que c'est bon, hop, j'y vais ! Donc c'est bête mais l'implantation du bureau cela a aidé ! (Françoise 3)

La proximité géographique offre la possibilité d'évaluer de visu la disponibilité de la source repérée. Elle favorise également la fréquence des interactions entre les acteurs. Aussi, **à mesure que la relation avec la source se renforce, la question du temps accordé au transfert est de moins en moins présente dans les discours de l'acteur mobile, reléguée derrière une contrainte d'efficacité individuelle sur le poste.** De façon plus générale, l'existence de liens antérieurs entre l'US et l'UR favoriseraient la mise en place du TCI. Le cas de Wendy illustre combien cette appréciation du temps consacré aux échanges par la source peut se trouver modérée par l'antériorité relationnelle en l'absence de toute proximité géographique ou identitaire.

Encadré V-16. Wendy : quand l'antériorité relationnelle empêche le désagréable sentiment de déranger

Lors du départ en vacances de son SHD, Wendy se retrouve seule dans son service alors même qu'elle n'est pas encore tout à fait à l'aise sur ses nouvelles responsabilités. Cependant, en l'absence de son SHD, elle doit parallèlement assumer une des missions de ce dernier bien qu'il n'ait pas pris le temps de l'y sensibiliser avant son départ. Wendy se voit alors obligée de trouver une solution pour répondre en temps et en heure aux attentes organisationnelles sous-jacentes. Elle décide finalement de s'appuyer sur son réseau social et s'adresse à quelqu'un qu'elle connaît déjà, avec qui des liens ont précédemment été tissés. Wendy suggère que ces liens antérieurs permettent de dépasser le sentiment fréquent de déranger la source mobilisée.

Avec une personne de la qualité on a passé pratiquement 6, 7 heures, pratiquement une journée tout regroupé sur un problème [...] tout ce qui est achat finance, il y a des choses que j'ai faites à tâtons avec d'autres personnes [...]

C'est vous qui avez eu l'initiative d'appeler les gens des achats ou de la finance ?

Oui parce que je les connaissais donc déjà il n'y a pas l'appréhension de dire « bonjour, excusez moi, je viens d'arriver » ... Parce que vous ne savez pas non plus comment les autres peuvent le prendre parce qu'ils peuvent se dire « mais attends elle est là depuis trois mois celle-là et elle ne sait pas faire ! Ce n'est pas nous qui allons l'aider tout de même ! Mince, on a notre boulot !! ». Alors que là, vous savez déjà – enfin j'espère – que les gens vous apprécient, qu'ils ne vont pas vous envoyer promener, qu'ils vont être là pour vous aider. Et cela a été le cas et c'est vrai que quand vous avez la tête sous l'eau et que vous savez qu'il y a quelqu'un qui peut vous aider là-dessus c'est vrai que c'est agréable et je suis contente d'avoir connu des gens avant avec lesquels je travaille maintenant (Wendy 2).

Au fur et à mesure du temps, les liens se tissent et s'enrichissent. Les acteurs évoquent alors de moins en moins l'inquiétude liée à la disponibilité temporelle de la source aux

échanges. Ils suggèrent ainsi que cette évaluation n'aurait lieu qu'en l'absence du sentiment d'identité commune ou face à une résistance d'origine interne (liée à l'acteur mobile) ou externe (liée à un ressenti relatif à la disponibilité perçue ou constatée des acteurs de l'environnement).

Le critère de disponibilité réelle de la source supplante celui de la proximité géographique entre les acteurs. Karine illustre combien devant des sources proches peu disposées à transférer leurs connaissances, elle doit progressivement se diriger vers des sources plus lointaines pour acquérir des connaissances similaires, ralentissant ainsi l'aboutissement du TCI.

Encadré V-17. Karine : quand les sources proches ne sont pas motivées à partager leurs connaissances

Après avoir tenter de solliciter durant plusieurs mois un des acteurs de son environnement, Karine a finalement été obligée de se diriger vers un autre site français pour acquérir des connaissances détenues pourtant au plus près d'elle.

[On m'a dit] si j'étais toi, avant d'aller faire de la fertilisation croisée ailleurs, j'en ferais en interne parce que les gens de ton service savent le faire. Oui, seulement les gens de mon service ne partagent pas ! (Karine 3).

Face à des sources proches peu disposées à partager leurs connaissances, les nouveaux entrants doivent prendre plus de temps pour voir le TCI qu'ils ont mis en place aboutir. Ils doivent alors se tourner vers des acteurs qui ne partagent pas le même environnement qu'eux, ce qui les conduit à reporter le moment où ils acquièrent la connaissance.

En l'absence de disponibilité ou de motivation des sources proches, l'acteurs s'engage dans la quête de nouvelles sources présentant des critères de proximité géographique moindre. Cela le conduit à prendre plus de temps pour devenir autonome et intégrer la connaissance dont il aurait besoin.

Au cours de cette partie, l'appréciation de la disponibilité de la source est apparue comme significativement liée au contexte de mise en œuvre du transfert. Ainsi, **la bonne ambiance, la proximité géographique ou encore l'existence de liens forts entre les acteurs favorisent la rapidité du TCI.** Au fil du temps, l'acteur découvre et évalue de plus en plus finement les différentes personnes de son environnement interactionnel. Face aux résistances de certains d'entre eux, il construit progressivement des patterns de communication privilégiant les sources les plus disponibles et les mieux appréciées (motivation à transmettre et pédagogie durant les échanges précédents). **La création de liens forts avec les acteurs de**

l'environnement interactionnel proche (niveau géographique) semble accélérer l'aboutissement du TCI. Au contraire, les difficultés surgies lors des précédentes interactions ralentissent l'intégration de la connaissance recherchée. Ainsi, à mesure que le temps passe, le choix des personnes mobilisées s'affine.

Cependant, la bonne entente entre les parties prenantes au transfert peut, lorsqu'elle est trop forte conduire à des effets contre-productifs et ralentir le TCI. Le cas de Béatrice amène à modérer l'impact de la constitution de liens forts sur l'efficacité du TCI.

Encadré V-18. Béatrice : quand la relation devient trop forte

Béatrice vante les qualités pédagogiques de son N+2 en tant que source et sa disponibilité aux échanges. Ce dernier se montre toujours prêt à l'aider, allant même jusqu'à modifier ses horaires de travail afin de les calquer sur les siens pour mieux l'accompagner tout au long de la journée. A l'occasion d'une période d'observation menée peu de temps avant notre troisième entretien, nous nous sommes rendue compte que ce monsieur n'était pas seulement très motivé à transmettre mais aussi intéressé par la proximité procurée par de tels échanges.

Il est très gentil mais il cherche à m'apprendre plein de choses et puis à rester toujours prêts de moi... Et je lui ai dit « lâche-moi » [...] Pourquoi il m'a emmené je ne sais pas mais bon il fallait qu'il m'emmène, qu'il soit avec moi.. (Béatrice 3, sur le poste depuis un an)

Ainsi, alors qu'elle vantait ses qualités lors des entretiens précédents, Béatrice en vient à parler à mi-mot d'harcèlement, ce dernier étant toujours derrière son dos, à l'affût de ses pauses pour les partager, ... Cet exemple suggère qu'une trop grande proximité semble finalement avoir tendance à allonger la période d'échange sans nécessairement se baser sur des critères rationnels mais davantage affectifs. Ainsi, alors qu'elle est sur le poste depuis plus d'un an, Béatrice, opératrice, craint de ne pas réussir son examen de certification. Malgré tous les efforts déployés par son N+2, elle n'est donc pas totalement à l'aise sur les tâches qu'elle effectue pourtant depuis un an. Quelques mois après notre dernier entretien, elle nous apprend qu'elle a finalement réussi cet examen.

L'expérience de Béatrice suggère que **lorsque les liens deviennent trop forts, le transfert de connaissances n'est plus vraiment au cœur des préoccupations des acteurs interagissant.** Si ce cas semble exceptionnel, il traduit cependant de façon plus générale, la tendance des acteurs à allonger la phase d'échange lorsque leurs liens se densifient. Ainsi, il semblerait qu'à **partir d'un certain niveau, la bonne entente entre les parties prenantes au TCI devient contre-productive et ralentit le transfert de connaissance. Il existerait ainsi une sorte d'effet seuil des bonnes relations. Passé ce seuil, les échanges entre les acteurs s'éloigneraient de leur objectif initial de TCI.**

2.2. Evolution des sources d'acquisition mobilisées

Les critères de choix des sources mobilisées brosse une évolution de l'importance relative accordée à chacun des éléments. Progressivement, des éléments dépassant le seul cadre des liens tissés lors des interactions précédentes s'intègrent et illustrent des préoccupations liées au statut de la source et aux comportements socialement acceptables durant cette phase de socialisation.

2.2.1. Evolution des critères de choix

La force de la proximité géographique décline au fil du temps au profit de critères liés aux qualités reconnues de la source lors des précédents échanges. Chemin faisant, les aspects relationnels antérieurs s'avèrent de plus en plus capitaux dans l'évaluation et le choix des sources. Ainsi, à mesure que le temps passe, les mobiles géographiques adoptent des comportements révélateurs.

Encadré V-19. Ursula et Romain : quand les relations antérieures permettent de choisir la source la mieux adaptée

Alors qu'ils ne sont plus spatialement proches, les mobiles géographiques continuent à échanger avec leurs anciens collègues afin d'acquérir de la connaissance.

✓ *Je vais téléphoner directement à [mes anciens collègues] pour récupérer des informations (Ursula 2)*

✓ *J'ai un contact privilégié avec [mon ancien site], mon alter ego qui est une personne que je connais bien, au niveau du secteur informatique. [...] Je connais personnellement les gens, certains sont même de bons amis, donc [...] c'est vrai que si j'ai besoin d'informations techniques, d'un point de vue informatique, des fois, si j'ai besoin de savoir ce qui se fait ailleurs, je ne passerai pas forcément par le service informatique local, même si parfois je devrais. [...] [Ma collègue au niveau local] est tout le temps en train de s'élargir. Elle est toujours intéressante sur ce qu'elle dit, l'expertise elle l'a, je passe mon temps quand même à reconnaître la qualité de ses connaissances voire de son travail. Par contre, c'est une personne qui n'a jamais à l'esprit l'objectif que l'on essaie de suivre. Elle va toujours au-delà, elle veut toujours en faire plus que ce qu'on ne lui demande à l'instant où on le lui demande. Et ça, c'est vraiment difficile à gérer, je dirai des fois, c'est énervant. Donc lorsque j'ai des questions d'ordre plus général et que j'ai besoin d'avoir plusieurs avis je prends le sien mais pas que le sien. (Romain 3)*

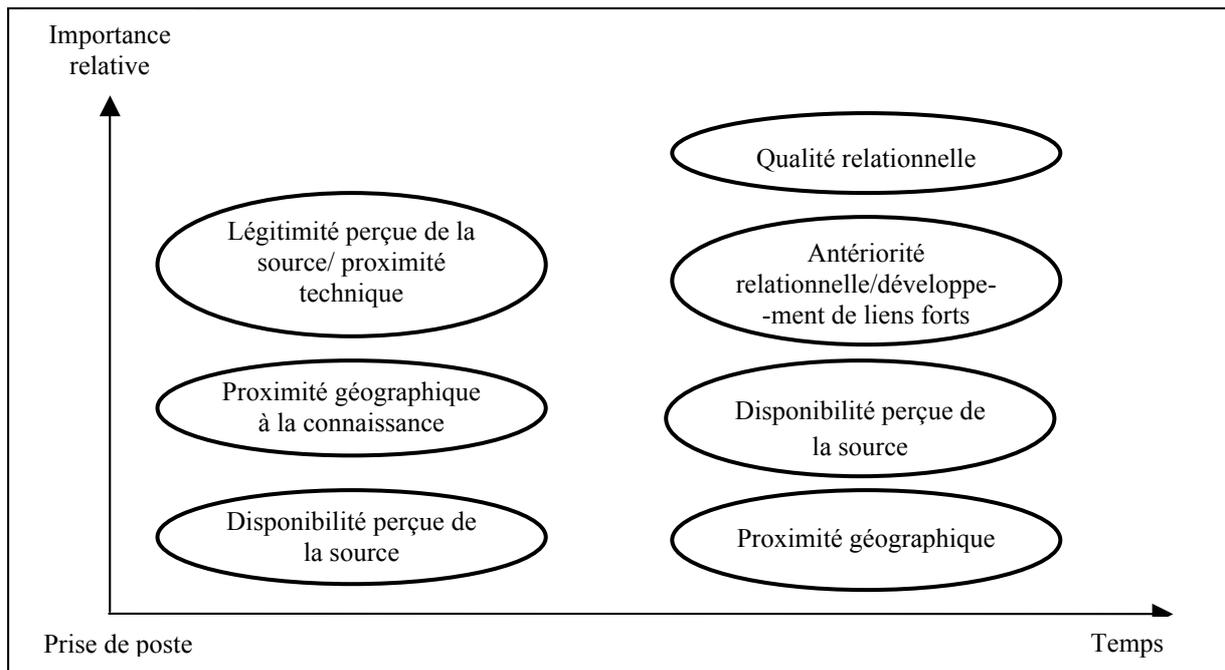
L'antériorité des relations supplante alors la proximité géographique et met en concurrence les différentes sources mobilisables compte tenu des relations déjà développées. Le temps façonne les choix entrepris par l'acteur en matière de TCI. Alors qu'à son entrée sur le poste, l'acteur s'attache davantage à la proximité géographique et technique, au fil du temps, différentes sources ayant été testées, les caractéristiques des sources disponibles s'affinent et

l'acteur se dirige vers celles capables, selon lui, de répondre au plus vite au problème qu'il se pose.

Durant ses premières tentatives de TCI, l'acteur mobile découvre son nouvel environnement et en appréhende simultanément le composant social. Il constate, au gré des interactions qu'il initie, la qualité des sources mobilisée. Cette évaluation fonde le creuset de la constitution de liens plus ou moins forts avec les différentes sources. Les caractéristiques négatives perçues d'une source deviennent des critères rédhibitoires, immuables qui auront vocation à se reproduire durant les échanges ultérieurs. Une mémoire négative s'installe et une telle source n'est plus sollicitée. L'acteur oriente dès lors ses recherches vers de nouvelles sources présentant des caractéristiques différentes : moindre proximité géographique et moindre proximité technique mais perçues comme plus disposées à transférer leurs connaissances.

Avec le temps, les comportements de repérage des sources s'affinent et s'orientent de plus en plus vers des sources privilégiées. Les caractéristiques relationnelles prennent alors le pas sur les caractéristiques techniques de la source (expertise, légitimité). Les relations avec l'environnement interactionnel deviennent progressivement stables et fournissent une certitude et une prévisibilité aux comportements des acteurs enchevêtrés dans la relation de transfert. Des patterns comportementaux apparaissent ainsi au fil du temps alors que le nouvel arrivant cherche à mieux comprendre son environnement et à en stabiliser les éléments pour mieux y évoluer. La figure V-4, page suivante, récapitule l'évolution des critères retenus par l'acteur mobile dans sa démarche de repérage d'une unité source.

Figure V-4. Evolution temporelle des critères de choix de l'unité source¹⁰⁵



L'évolution des critères de choix des sources mobilisées s'appuie à la fois sur une évaluation subjective de la source mais également sur des caractéristiques plus objectives de la source et de l'acteur mobile.

2.2.2. Evolution des caractéristiques statutaire des sources mobilisées

Dans cette recherche d'acquisition de nouvelles connaissances, l'acteur mobile cherche à intégrer rapidement la connaissance afin d'être au plus vite jugé comme performant sur son poste. Cependant, lors de sa prise de poste, son environnement interactionnel est souvent nouveau et le TCI doit s'effectuer sous des conditions d'incertitude fortes (Szulanski, 1996, 2000). Les auteurs proposent de recourir à une source réputée pour parer cet inconvénient (Argote, 1999). Ainsi, l'acteur en transition devrait donc avoir tendance à se diriger vers une source dont les qualités sont reconnues. Béatrice confie, par exemple, ne pas se diriger vers une de ses collègues car elle n'est pas jugée compétente :

J'aurais pu me tourner vers une de mes collègues mais apparemment elle fait énormément de bêtises donc je ne vais pas vers cette personne (Béatrice 1)

La réputation de la source oriente ainsi l'acteur vers une source dite compétente par l'organisation qui l'a doté d'un statut particulier : son supérieur hiérarchique direct (SHD).

¹⁰⁵ La taille de la bulle n'a aucun impact sur l'importance relative du critère, seul leur classement doit être apprécié.

«[II] constitue un agent de socialisation déterminant dans la mesure où il contrôle le flux d'informations et constitue un modèle pour le nouvel entrant » (Leroy, 2001, p.5). Ce statut confère une forme de légitimité au SHD en tant qu'unité source bien que sa connaissance n'ait pas encore été testée.

Contrairement aux prédictions issues de la littérature croisée relative au transfert de connaissance et de la socialisation organisationnelle, le SHD n'apparaît pas ici comme une source déterminante puisque seuls treize des vingt-cinq cas suivis l'abordent (soit 52% des acteurs étudiés contre 78% pour les homologues).

Le SHD intervient pour familiariser l'acteur mobile à son nouvel environnement. Il apparaît comme une source de connaissance fiable dont la légitimité n'est, dans un premier temps, pas remise en cause. Il est sollicité quand il n'y a pas d'homologue ou quand le poste vient d'être créé, que ses contours restent flous, mais également dans des situations où l'acteur mobile pourrait envisager le recours à une autre source (homologues, collègues,...). Le tableau suivant présente les caractéristiques statutaires et l'ancienneté sur le poste des treize acteurs au moment où ils ont évoqué avoir sollicité leur SHD pour acquérir des informations et/ ou connaissances.

Tableau V –1. Chronologie du recours au supérieur hiérarchique direct

Cas	Moment du recours au SHD : Entretien n° (ancienneté sur le poste en mois)	Cas	Moment du recours au SHD : Entretien n° (ancienneté sur le poste en mois)
Ambre (Technicienne)	1 (3, 5) ; 2(6, 5)	Karine (Technicienne)	2 (-1,5)
Béatrice (Opératrice)	1 (4,5)	Olivier (Opérateur)	1(5) ; 2(9)
Cédric (Cadre)	1 (1, 5)	Viviane (Opératrice)	1 (10) ;2 (14)
Daniel(Cadre)	1 (7)	Wendy (Technicienne)	1(2) ; 2(4) ; 3(7) ; 4 (12)
Françoise (Tech.)	2 (6)		
Henri (Technicien)	3 (7,5)	Xavière (Tech.)	1 (4)
Isabelle (Technicienne)	2 (10), 3 (14)	Zoé (Opératrice)	4 (6)

Les techniciens recourent tous, sans exception, à leur supérieur hiérarchique durant leurs premiers mois sur le poste. On retrouve également plus de la moitié des opérateurs alors que

les cadres, quant à eux, sont clairement sous-représentés. Seulement deux d'entre eux sollicitent leur SHD. Leurs histoires et les connaissances qu'ils cherchent alors à acquérir sont restituées dans l'encadré suivant.

Encadré V-20. Daniel et Cédric : quand les cadres recourent-ils à leur SHD ?

La lecture attentive des entretiens de Cédric et Daniel révèle que le SHD n'est que très rarement contacté pour acquérir une connaissance technique. Si tels est le cas, c'est soit avant la prise de poste (Daniel) soit de façon très ponctuelle et rapide. Les échanges et les enrichissements en termes de connaissances seront alors développer auprès d'autres personnes de l'environnement interactionnel.

Au début, mon chef, il m'a fait entre guillemets quelques cours de plusieurs heures, j'étais encore à (sur mon ancien site) mais j'étais venu en mission ici, deux fois je crois. Mais après quand on ne baigne pas dans le milieu ce n'est pas la même perception des choses quoi, c'est comme un cours magistral après, il faut appliquer (...) Et après, on se forme un peu tout seul quoi, en posant des questions, pour tout ce qui est organigramme connaître la structure et tout ça, ça, c'est en posant des questions aux gens qu'on l'apprend. Mon supérieur et mes collègues m'ont beaucoup aidé là-dessus, ils étaient bien disponibles. Sur les aspects techniques, il y a des gens qui font le même métier que moi, soit sur la même technologie, il y en a un, donc qui est plus expérimenté et après et plusieurs autres collègues qui font la même chose mais sur d'autres technologies. (Daniel 1)

✓ Mon responsable hiérarchique est mis au courant de tous les projets. Il est techniquement très compétent, enfin d'après ce que j'en ai constaté ce n'est pas pour lui faire des fleurs, et donc il est capable de me répondre systématiquement sur (le contenu de mes nouvelles missions). (Cédric 1)

✓ En règle générale, en fonction des mes besoins, je vais voir les gens suivant leur spécialité technique. (Cédric 2)

C'est donc davantage **pour acquérir des informations en vue d'un transfert de connaissance futur auprès d'une autre source que les cadres se dirigent vers leur SHD.**

Très vite, le SHD est donc délaissé en tant que source de connaissances techniques par les cadres pour des sources supposées détenir des connaissances plus proches (homologues ou personnes spécialisées).

Pour les **techniciens, le supérieur hiérarchique est généralement mobilisé face à une incertitude en situation de travail.** Ne sachant pas quelle décision est la plus appropriée du fait de son manque de recul et d'expérience, l'acteur mobile préfère en référer à son SHD afin qu'il le guide avant toute action :

Je ne suis pas toute seule désespérée dans mon coin à ne pas savoir quelle décision prendre, je peux discuter avec mon responsable il n'y a pas de souci. (Françoise 2)

Finalement, seuls **les opérateurs tentent précisément d'accéder à leur connaissance technique et opératoire.** L'acteur mobile veut ici s'approprier un savoir – faire et apprendre à agir. Pour les opérateurs, le SHD transmet une pratique c'est-à-dire une connaissance actionnable en détaillant son mode opératoire *in situ*.

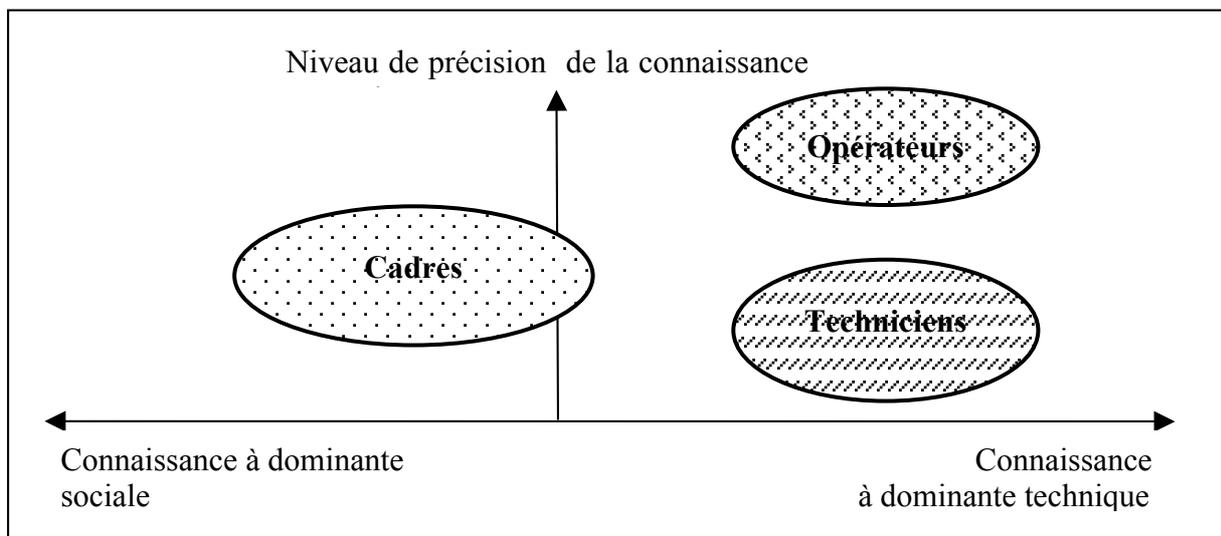
Au fur et à mesure, j'apprends plus... L'autre jour, on a eu un problème d'alarme gaz, je n'ai jamais utilisé [ce type de matériel] pour voir quel gaz c'est. Ça, je ne l'ai pas fait encore, donc j'ai demandé à [mon SHD] et il va me former là-dessus (Isabelle 2).

Une segmentation statutaire assez stricte du recours au SHD s'observe suivant le statut de l'individu mobile.

- ✓ Cadres : orientation dans le repérage des US potentielles et découverte du composant social de l'environnement ;
- ✓ Techniciens : acquisition de conseils techniques avant mise en œuvre autonome de la connaissance ;
- ✓ Opérateurs : acquisition d'une pratique, d'une connaissance technique précise, contextualisée en action.

La figure suivante présente la nature de la connaissance acquise par le SHD.

Figure V-5. Nature des connaissances acquises par le biais du supérieur hiérarchique



Les propos recueillis et analysés suggèrent que ce n'est pas tant l'incompréhension de l'environnement résultant du type de mobilité en cours (interfonctionnelle, intermétier et intramétier) qui explique le recours au SHD et la nature de la connaissance acquise mais bien le statut de l'individu.

Si le SHD apparaît comme une source réputée, des modalités d'apprentissage segmentées suivant le statut de l'acteur mobile apparaissent et rendent compte de l'intégration de valeurs organisationnelles profondément ancrées. Lors d'un entretien avec notre référent terrain, celui-ci nous explique que suivant leur statut, les acteurs doivent démontrer une capacité d'apprentissage singulière. Pour rappel, les opérateurs apprennent par observation et

découpage systématique de chacune de leurs activités en multitude de tâches. Les techniciens doivent démontrer d'un degré d'indépendance supérieur. Quant aux cadres, ces derniers doivent faire preuve d'une autonomie totale dans l'acquisition de connaissances techniques sur le tas. L'ancienneté moyenne de la population, supérieure à dix ans, explique sans doute en partie ce premier constat et façonne probablement les comportements à l'œuvre.

L'étude de la chronologie rendue possible par la démarche longitudinale complète et enrichit ce premier constat. En effet, elle souligne que le SHD est bien une source mobilisée rapidement, ce qui corrobore une légitimation *a priori*, puisque les acteurs l'évoquent principalement durant leurs sept premiers mois sur le poste. Seuls trois des interviewés ont continué à mobiliser une telle source après un an et plus (souvent en raison de l'absence d'autres sources mobilisables). En effet, bien souvent, les acteurs se sentent évalués durant les échanges, ils ont la sensation de mettre à nu leurs incapacités et leurs incompréhensions. Or, les acteurs connaissent les règles du jeu organisationnel et savent tous que leur SHD est celui qui les évalue plusieurs fois par an sur l'atteinte de leurs objectifs. De son jugement découle une partie de l'augmentation annuelle à laquelle ils peuvent prétendre. Ils ont conscience qu'il peut largement contribuer à leurs perspectives de carrière. En conséquence, si c'est à ses yeux qu'ils doivent paraître motivés à apprendre et investis, c'est également à ses yeux qu'ils doivent paraître compétents. Ainsi, durant cette phase d'apprentissage par sollicitation informelle des sources, l'acteur est soumis à un phénomène de tensions du fait de sa quête simultanée d'apprentissage et de reconnaissance par autrui liée à sa performance évaluée sur le poste. Wendy et Viviane illustrent ce phénomène.

Encadré V-21. Wendy et Viviane : de la difficulté de consulter son SHD en tant que source dans le temps

✓ *Je vous le dis à vous mais je n'ai pas trop envie d'extérioriser cette angoisse. Je ne sais pas si c'est parce que j'ai envie d'avoir l'air professionnel au maximum ou qui ou quoi mais j'ai envie ...j'en ai parlé à mon N+2 que c'était la course mais ... J'ai tempéré je n'ai pas dit : « Ahhhh je croule sous le boulot !! » Des fois, je me dis que j'aurais peut-être dû pour qu'il réalise ...Et après, je suis torturée dans le sens où je me dis qu'il va se dire « on a embauché une pauvre dinde, elle ne sait rien faire ». Et, de l'autre côté, je me dis arrête de te sous-évaluer et dis toi que si ça se trouve n'importe qui en prenant le poste aurait été dans la même situation que toi et il y a juste toi qui encaisse, qui encaisse mais jusqu'à quand tu pourras encaisser ? Donc c'est un petit peu délicat, je n'ai pas envie d'avoir l'air de me plaindre en disant, écoutez là j'ai trop de boulot je n'en peux plus, ... Ce n'est pas facile, je ne sais pas trop comment gérer la situation donc je n'extériorise pas trop le stress que j'ai mais des fois.. c'est oui pesant ! C'est le début en même temps, peut-être qu'après ce sera plus zen. J'espère... (Wendy 2, sur le poste depuis 4 mois)*

✓ *Je n'allais pas demander à (mon SHD) parce que je me demandais ce qu'il allait penser de moi. (Viviane 3)*

Les mois passant, les acteurs mobiles ont de plus en plus de difficultés à se référer à leur supérieur hiérarchique en cas de problème de peur des conséquences (notamment financières) qui pourraient en résulter. Ils estimeraient donc, plus ou moins consciemment, un temps à partir duquel, il conviendrait de paraître autonome. Souvent, lors de leur prise de poste, un délai leur est donné, indiquant le moment où ils sont censés être autonomes. En l'absence, et notamment lorsque le poste est nouveau, l'acteur estime lui-même une durée raisonnable. Cette durée est alors souvent comprise durant les 6-7 premiers mois, période à l'issue de laquelle, le SHD n'est quasiment plus mobilisé par les acteurs¹⁰⁶. Ils se dirigent dès lors plus volontiers vers leurs homologues. Le tableau suivant en témoigne.

Tableau V –2. Chronologie du recours aux collègues (y compris homologues)

Cas	Délai moyen de la dernière sollicitation de collègues	Délai moyen de la dernière sollicitation du SHD
Population sollicitant le SHD et collègues	8,4 mois	7,1 mois

Les représentations des acteurs mobiles mettent en avant combien la durée des échanges aurait vocation à faciliter l'aboutissement du TCI. Aussi, leur appréciation de la disponibilité de la source à transférer apparaît particulièrement importante à la fois dans la mise en place du transfert (phase 1 du TCI), puis une fois les communications engagées (phase 2 du TCI). Elle détermine la poursuite des échanges avec cette source, favorisant leur continuité jusqu'à ce que l'acteur soit en mesure d'actionner lui-même la connaissance transférée.

La question du temps alloué aux échanges résulte à la fois de la disponibilité de la source (évaluée par le nouvel arrivant lors de la phase de repérage puis constatée durant les échanges) et d'une évaluation interne de l'acteur mobile, du temps qu'il peut raisonnablement allouer à ces échanges. Il résulte de cette seconde évaluation, l'émergence de certaines réticences à mobiliser le SHD au-delà des six mois suivants la prise de poste alors que le recours aux homologues et aux collègues s'échelonne davantage dans le temps (révélant la persistance de connaissance à acquérir). Lors du dernier entretien, nombreux sont ceux qui ne s'adressent plus directement à leur SHD en cas de besoin mais davantage à leurs collègues. Dans quelques cas seulement (Karine et Béatrice), la fin du recours au SHD peut s'expliquer

¹⁰⁶ Seule Wendy poursuit ses apprentissages à ses côtés faute d'autres sources mobilisables. Viviane, quant à elle, est reconnue être en difficulté sur son poste, son appréciation est donc différente. Enfin, pour Isabelle, la continuité du recours à son SHD s'explique par les difficultés d'identification et donc de motivation à transférer des autres personnes de son environnement interactionnel.

par la remise en cause de la légitimité des apports de cette source. Dans tous les autres cas, **un effet temporel liée au statut d'évaluateur du supérieur hiérarchique apparaît réguler les sources sollicitées.**

Ces différentes dimensions rendent compte d'une appréciation de la source par le nouvel arrivant qui s'affine à mesure qu'il prend connaissance de son environnement interactionnel et s'y intègre. Pour autant, depuis le début de ce chapitre, nous évoquons les difficultés rencontrées par l'UR dans la mise en place de TCI. Il convient de compléter cette analyse par une dimension liée à l'UR elle-même : sa motivation à recevoir.

2.3. Motivation à recevoir

Les tentatives de TCI témoignent d'un rapport au temps complexe. Comme les échanges avec le SHD l'ont déjà mis en avant, durant ces apprentissages, le nouvel arrivant mobile se sent soumis à l'évaluation du tiers qu'il sollicite. Des difficultés, à la fois identitaires et techniques, peuvent ainsi surgir au cours des échanges. Pour certains acteurs mobiles, l'apprentissage est source de stress. Cette pression ressentie est liée au risque d'échec du mouvement en cours si les apprentissages s'avèrent trop longs (sont jugés comme tels par l'organisation). Le cas de Françoise illustre ce sentiment.

Encadré V-22. Françoise : apprentissage et stress

Il y avait un blocage et puis on a [réalisé cette tâche que je ne parvenais pas à exécuter]ensemble, tous les deux, ensemble, la semaine dernière. On en a refait une ensemble et là, bing ! Déclic ! Et du coup, j'en ai fait quatre à la suite. Et il m'a dit : « ça y est, c'est parti. » Il faut que je me laisse le temps et il y a un moment où le déclic se fait et c'est bon, je peux passer à l'étape suivante. Mais je ne peux pas tout acquérir d'un coup. Il faut vraiment que je me laisse le temps et cela je n'arrivais pas à l'accepter. Moi, ce que je voyais, c'est tout ce que je n'arrivais pas à faire. (Françoise 3)

Ainsi, craindre de se mettre en situation d'échec et/ou ressentir la pression évaluatrice de la source durant les échanges, incite parfois les individus à ne pas chercher à apprendre. Les acteurs présentent alors une faible motivation à recevoir. Cette attitude d'évitement de l'échec s'exprime parfois ainsi :

Je triche un peu (...) aujourd'hui je me dirige vers ce que je connais bien alors qu'il faudrait que je vois tout y compris ce que je vois moins bien donc en fait je suis à l'aise mais sur ce que je connais bien, sur ce que je connais pas bien évidemment je ne suis pas à l'aise et il faut que je m'attaque à ça aussi il faut que je fasse tout en parallèle (Françoise 1)

Pour Françoise, le récent échec de mobilité durant lequel elle n'est pas parvenue à développer suffisamment de connaissances pour pérenniser son affectation, laisse aujourd'hui encore quelques cicatrices. Elle revient dans un environnement familier au sein duquel elle a construit la majeure partie de sa carrière professionnelle dans la société. Elle doit y apprendre un nouveau métier pour lequel une partie des connaissances sont déjà acquises. Très régulièrement, elle évoque la peur d'échouer de nouveau alors que ce métier lui plaît

beaucoup. Malgré cette crainte et les exigences qu'elle fait peser sur son travail, elle avoue ne pas exécuter certaines tâches et les remettre à plus tard. Durant les différents entretiens, elle souligne son besoin de reconnaissance des autres.

J'ai l'impression que l'on va me dire que ça ne va pas du tout alors que c'est ridicule d'imaginer ça quoi. [...] C'est dommage mais là, j'ai besoin des autres pour reprendre confiance en moi (Françoise 2)

Il est probable que ce besoin exacerbé de reconnaissance l'empêche de susciter des échanges durant lesquels elle ne sera pas en mesure de faire émerger un tel sentiment. En recherchant à tout prix la reconnaissance des autres, Françoise se place ainsi dans une situation où elle cherche à apporter (US) et non à recevoir (UR). Ainsi, les échanges sont à la fois source de stress et de jugement puisqu'elle y affirme son incapacité et ses manques quand elle aimerait démontrer et partager son savoir-faire.

Les prédispositions individuelles de l'acteur en transition s'avèrent déterminantes. Ce dernier peut identifier des connaissances manquantes mais ne pas chercher à les intégrer par peur de se retrouver en situation d'échec. Ainsi, ces propos rappellent **qu'à titre individuel, l'apprentissage peut constituer une source de stress importante et peut retarder toute acquisition de connaissance en reportant l'initiative du TCI.**

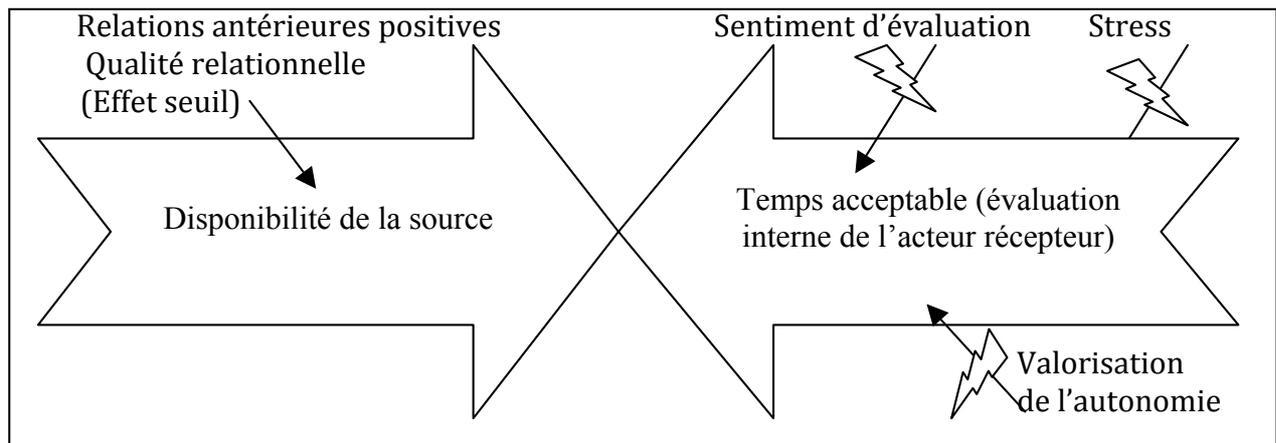
C'est seulement une fois qu'il est prêt à recevoir, que l'acteur prospecte auprès des sources prêtes à l'aider et à le soutenir jusqu'à ce que la connaissance soit précisément intégrée et qu'il parvienne à la mettre en œuvre seul. **Les caractéristiques de l'acteur en transition (son passé professionnel, son rapport à l'apprentissage¹⁰⁷, le LOC de la mobilité) s'avèrent donc comme les antécédents essentiels pour comprendre la rapidité avec laquelle l'acteur initie le TCI.** En effet, l'acteur peut faire preuve d'un aveuglement volontaire et ne pas chercher à repérer les connaissances qui lui manquent. A terme, cela se traduit par une performance moindre sur le poste.

Le regard posé par ses collègues lors des échanges et les habitudes de travail précédentes façonnent le mode d'appréhension de l'acteur de son nouveau rôle. Bien que des acteurs du nouvel environnement interactionnel soulignent comment le rôle doit être exercé (pressions de rôles), il apparaît difficile pour l'acteur de sortir de ses méthodes de travail antérieures.

Le temps des échanges résulterait donc d'une confrontation entre la disponibilité réelle de la source et le temps acceptable évalué par l'acteur mobile. La figure suivante présente les tensions à l'œuvre de part et d'autre des protagonistes du transfert.

¹⁰⁷ Valorisation de l'autonomie (illustration avec le cas de Viviane dans l'encadré V-11), échec récent, ...

Figure V- 6. Le temps des échanges



En l'absence d'objectifs et de buts communs perçus, d'une identité commune et de façon plus large, d'intégration sociale au sein du nouvel espace interactionnel, les connaissances nécessaires à la prise de poste peinent à être intégrées voire recherchées faute de motivation réelle à apprendre. L'identification à l'organisation de l'acteur mobile ne suffit pas à s'assurer de sa volonté d'acquérir la connaissance d'un nouveau métier. On retrouve ainsi « *les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale.* » (Schein, 1971, p. 409)

L'encadré V-11 (page 269/270), relatant l'histoire de Viviane et ses blocages, met en évidence l'existence d'un lien entre la motivation à apprendre de l'acteur mobile et son identification au groupe. Bien qu'évalué sur leurs apports, les mobiles peuvent ne pas chercher à apprendre car ils ne parviennent pas à s'identifier à leur nouveau groupe d'appartenance et peinent, en conséquence, à s'investir sur leur nouveau poste. Ainsi, les relations qui se nouent entre US et UR au cours du transfert entraînent, confortent et/ou freinent l'apparition d'une identité commune. Cette identité partagée au sein du groupe favorise le TCI en contribuant à la fois à motiver les sources à transférer et l'acteur mobile à recevoir. En l'absence, l'acteur limite lui-même le temps alloué aux échanges par peur du regard de l'autre (SHD ou collègues) et ne met pas en œuvre la connaissance transférée. Il évoque alors des « blocages ». Ainsi, c'est seulement une fois cette condition d'identification par soi remplie, que les autres éléments soulignés tels que le temps alloué aux précédents échanges ou la motivation à transmettre perçue de la source sont à prendre en compte.

Ces propos soulignent que le transfert de connaissance ne peut se concevoir comme une activité qui résulte seulement des caractéristiques de la source mobilisée. La motivation à recevoir de l'acteur en transition et le temps qu'il accepte de passer à cette activité, qui peut être jugée stressante, est particulièrement centrale. Durant cette phase d'échange, la crainte de l'échec et le regard pesant de la source peuvent empêcher la réussite du transfert. L'acteur mobile est donc soumis non seulement aux attitudes des personnes auxquelles il fait appel mais aussi à lui-même. **Il convient ainsi que l'acteur mobile accepte la remise en cause que nécessitent les apprentissages et les craintes qui les entourent. Pour ce faire, les bonnes relations avec la source qu'il mobilise peuvent jouer un rôle désinhibant en suscitant son identification au groupe.**

Au cours de ce chapitre, nous avons mis en évidence que **le transfert de connaissance réussi doit ici s'entendre comme un apprentissage interactionnel socialisant**. Par apprentissage interactionnel socialisant, nous entendons un apprentissage qui suppose un échange et des communications entre les acteurs prenant part au TCI. Au cours de ces interactions, les parties prenant part s'identifient les unes aux autres et le nouvel arrivant s'intègre socialement. Les échanges, marqués par un sentiment d'identité partagée (autour de la notion de métier et/ou de connaissances proches) contribuent à insérer socialement l'acteur mobile dans son nouvel environnement interactionnel. Le transfert participe, en ce sens, à la familiarisation à l'environnement social par l'acquisition de connaissance. Pour aboutir, il suppose une certaine proximité des parties prenantes qui s'appuie et se découvre au cours des interactions. En effet, dans les cas où l'identité commune n'existe pas *a priori*, les interactions participent à la construction identitaire qui s'avère si discriminante de l'aboutissement du TCI.

Le décodage de l'environnement dénote d'une appréhension qui mêle des aspects identitaires aussi importants que les aspects techniques. Ainsi, les mouvements intramétiers et intermétiers bénéficient d'un socle de connaissance proche ou commun qui facilite tout autant l'intégration de nouvelles connaissances que l'intégration sociale. En ce sens, **la notion de transfert de connaissance ne peut être réduite aux aspects contextuels purement techniques et nécessite de porter un regard plus approfondi aux aspects interactionnels sociaux et identitaires qui s'affirment durant les échanges. La construction identitaire et le processus de transfert sont des processus simultanés**. On retrouve ici les résultats de Lave et Wenger (1991) sur la simultanéité des processus d'identification et d'apprentissage.

La littérature considère généralement que l'absence d'une identité sociale forte au sein des groupes pose un problème lors du transfert de connaissance, la source n'étant pas motivée à transmettre (Kane, Argote, Levine, 2005). Nos résultats suggèrent que **cette difficulté identitaire du TCI se conçoit également comme un obstacle pour l'UR par l'intermédiaire d'une moindre motivation à recevoir** et donc, à initier le TCI.

Ce chapitre permet de proposer quelques préconisations managériales. La formation externe de tous les acteurs subissant (LOC externe) une mobilité interfonctionnelle se révèle peu pertinente tant que l'identification par soi et par autrui n'existe pas. Dans ces cas, les acteurs sont peu motivés à apprendre et il paraît donc plus productif de mettre en œuvre une formation interne auprès de membres de l'environnement de travail. Ce mode d'apprentissage des nouvelles tâches paraît mieux à même de mettre en œuvre la logique de développement identitaire indispensable à la réussite du TCI.

Durant la première semaine d'intégration, il conviendrait d'allouer, à chacune des personnes de l'environnement interactionnel direct, un temps explicitement dédié aux échanges avec le nouvel arrivant. Ce temps permettrait alors d'éviter à l'acteur d'éprouver le désagréable sentiment de déranger. Au cours de ces premières interactions auprès de chacun des membres avec lesquels il sera amené à travailler, l'acteur mobile sera à la fois mieux familiariser à l'appréhension du composant social de son environnement (qui fait quoi ?) et aura eu le loisir de nouer ses premières relations avec les acteurs. Il sera ainsi plus à l'aise dans cet environnement perturbant où il a tant de choses à apprendre. Il apparaît peu réaliste d'encourager des modes de formation sur le tas formels à plus long terme puisque la contrainte engendre rapidement, nous l'avons vu dans le chapitre 4, des comportements déviants. Ces premiers contacts permettront ensuite à l'acteur de se diriger vers les différentes sources de son environnement interactionnel avec moins d'appréhension et l'accoutumeront au composant social de l'environnement, indispensable pour développer l'appréhension technique, des tâches, identités et comportements.

Concernant les mobilités intra et intermétiers, la logique est différente, l'intégration technique est facilitée. L'intégration sociale s'effectuera par la suite et soulève moins d'appréhension et de difficultés car l'acteur mobile bénéficie déjà de savoir-faire proches et d'un langage commun. Ce dernier facilite les échanges avec les nouveaux collègues. Leur identification (par soi et par autrui) est ainsi beaucoup plus rapide. Le tableau suivant met en regard le type

de mobilité au délai d'identification au groupe (par soi et par autrui) d'une part au délai moyen d'émergence du sentiment d'autonomie et d'auto-efficacité sur le poste d'autre part.

L'identification est constatée lorsque l'acteur évoque le sentiment d'être intégré par ces nouveaux collègues et se reconnaît dans son nouveau métier. Le sentiment d'auto-efficacité est apprécié quand les personnes évoquent un sentiment d'autonomie et d'efficacité dans l'exécution de leurs nouvelles tâches.

Tableau V –3. Identification et sentiment d'autonomie et/ou d'efficacité sur le poste

Orientation horizontale de la mobilité	Délai moyen d'identification ¹⁰⁸	Délai moyen d'autonomie ou d'auto-efficacité déclarée
Mobilités intramétiers	2 mois	2,8 mois ¹⁰⁹
Mobilités intermétiers	2,25 mois	3,9 mois
Mobilités interfonctionnelles	7, 7mois	7, 7mois

La lecture de ce tableau révèle combien le type d'horizontalité de la mobilité oriente le délai moyen de réalisation autonome des tâches sur le nouveau poste. La confrontation de l'autonomie à l'identification révèle souvent concomitance de ceux deux sentiments pour les mobilités interfonctionnelles.

Pour les mobilités intra et intermétiers, l'identification est le plus souvent un antécédent du sentiment d'auto-efficacité sur le poste. Pour la quasi-totalité des ces acteurs, une forme d'identité (liée au métier, à la proximité des connaissances et/ou des schémas mentaux) résiste au mouvement. L'apprentissage soulève alors moins de stress et s'appuie davantage sur une découverte de l'environnement social en vue d'acquérir de nouvelles connaissances.

¹⁰⁸ Ce délai moyen a été ajusté afin d'être au plus près de la durée réelle. Si l'identification complète est mise en avant à l'occasion du troisième entretien, que l'entretien n°2 a eu lieu à 6 mois et le n°3 à 9 mois, alors le moment de l'intégration sera estimé autour de $(9+6)/2 = 7,5$ mois. Si lors du dernier entretien l'identification n'est pas reconnue. Le temps retenu correspond au moment du dernier entretien.

¹⁰⁹ Nous avons ôté de l'échantillon retenu deux des acteurs suivis qui, suite à la mobilité intramétier, ont évoqué une perte d'identité. Avec ces acteurs, le délai moyen d'identification passe à 5,2 mois et le délai d'auto-efficacité à 3 mois. Ces mobiles intramétiers attirent cependant notre attention, leur sentiment d'efficacité précédant leur identification. Ces deux acteurs évoquent pour l'un une perte d'identification à l'organisation suite à la restructuration de 2006 et le mouvement dans lequel celle-ci l'a engagé (Sylvain), quand l'autre s'interroge de plus en plus fortement au fil de nos entrevues sur son identité métier (Marc).

Les compétences de ces acteurs en transition sont alors assez rapidement reconnues¹¹⁰. Rapides dans l'exécution de leurs nouvelles tâches, ils tentent d'innover leur rôle en intégrant de nouvelles connaissances au sein de leur environnement interactionnel. Ils deviennent dès lors, créateur de connaissance (US et non plus UR durant le TCI). Le chapitre 6 précise comment et quand l'acteur parvient à changer de positionnement au regard du TCI.

¹¹⁰ Pour dépasser les limites liées à l'écart entre le sentiment d'auto-efficacité perçue et l'efficacité réelle, nous avons interrogé 23 des 25 acteurs sur leur évaluation annuelle afin de connaître l'appréciation de la performance sur le poste de leur SHD. Lors des ces récits, les acteurs ont généralement vu leur sentiment d'efficacité conforté par leur SHD. Dans quelques cas, les acteurs ont mis en avant un sentiment d'auto-efficacité perçue inférieur à celui évalué par leur responsable.

Synthèse du chapitre 5

Ce chapitre met en lumière le rôle d'acqureur de connaissance tenu par l'acteur mobile une fois seul sur son nouveau poste. Son appréhension des dimensions spatiales et temporelles structure les démarches d'acquisition de connaissances qu'il initie.

La découverte du nouvel environnement est présentée au regard de deux dimensions inter-reliées : la dimension technique et la dimension sociale. La première renvoie à une initiation aux tâches quand la seconde s'attache à la familiarisation aux acteurs du nouvel environnement interactionnel et au repérage de leurs compétences respectives.

Plus la mobilité exerce de fortes pressions (liées à l'apprentissage ou à l'identité), plus l'appréhension de cet environnement est délicate. Cependant, un élément structure, quelque soit la force des pressions d'apprentissage et d'identité, la facilité avec laquelle l'acteur mobile accède à de nouvelle connaissance : la proximité géographique des sources. Ainsi, l'acteur mobile sollicite dans un premier temps et avec une plus grande aisance, les acteurs qui l'entourent c'est-à-dire les membres de son nouvel environnement interactionnel. Ces derniers deviennent les sources de la connaissance qu'il cherche à acquérir.

Plus généralement, le processus de transfert apparaît largement influencé par la proximité entre les acteurs. Cette proximité ressentie dépasse le cadre géographique objectif et intègre des dimensions subjectives liées à une proximité identitaire.

La proximité identitaire se révèle avec force lors de la phase d'échange. A cette occasion, une relation se tisse et une identification plus ou moins forte apparaît. Aussi, l'absence d'identification de l'acteur mobile aux sources qu'ils mobilisent ralentit l'intégration des connaissances qui lui sont transmises. En outre, l'absence d'appropriation du mouvement par l'acteur dans le cadre des mobilités interfonctionnelles diminue fortement les efforts entrepris par l'acteur en vue d'acquérir de nouvelles connaissances. Ce dernier, peu disposé à recevoir, se montre réticent à initier des transferts afin d'acquérir de nouvelles connaissances, à apprendre alors qu'il n'a pas souhaité cette remise en cause personnelle.

Un lien est apparu entre les affects liés à l'apprentissage et le type d'horizontalité du mouvement. Ainsi, les mouvements les plus valorisés en termes d'apprentissage s'effectuent avec un changement modéré (intermétier), les mouvements intramétiers semblant moins valorisant pour l'individu. En revanche, face à une mobilité plus radicale, de type interfonctionnelle, l'appréciation des apprentissages dépend avant tout de l'appropriation du

mouvement. Un tel mouvement approprié (LOC interne) conduira à un apprentissage générateur de stress mais également de challenge alors qu'une mobilité subie (LOC externe) engendrera seulement un stress, une désorientation et une peur de l'échec.

Au fil du temps, les relations de l'acteur aux membres de son environnement interactionnel se précisent et il tend à se diriger plus facilement vers certains acteurs du fait de la relation qui s'est construite et de leur statut. Ainsi, le supérieur hiérarchique est apparu comme un agent de socialisation rarement mobilisé au delà des six premiers mois sur le poste. L'effet temporel s'entend donc à la fois au regard des relations nouées avec la source sollicitée mais également de ses caractéristiques. Au début, l'acteur accorde davantage d'importance à des notions de proximité géographique, cette dernière tendant progressivement à s'effacer derrière des préoccupations relationnelles (force des liens tissés). L'analyse longitudinale des critères de choix des sources mobilisées a permis de mettre en évidence des patterns d'accès aux connaissances, progressivement formés par les acteurs au cours de leur démarche d'apprentissage sur le tas. La primauté accordée à les éléments purement relationnels interroge la pertinence des choix opérés par l'individu dans le temps. En effet, en prônant un tel critère, l'acteur favorise le développement de comportements déviants des objectifs initiaux du transfert de connaissance, susceptibles d'en ralentir l'aboutissement.

Le transfert est finalement décrit comme un processus d'apprentissage interactionnel socialisant de l'acteur mobile. Son identification au nouvel environnement de travail se construit simultanément au transfert.

Chapitre 6

L'acteur mobile créateur de connaissance

1^{ère} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne Les enjeux du rapprochement : de la littérature au design méthodologique

Chapitre 1 : La mobilité interne : Logiques organisationnelles et individuelles d'un changement de rôle

Chapitre 2 : La connaissance et son transfert dans l'organisation

Chapitre 3 : Problématique et choix méthodologiques

2^{ème} partie : Transferts de connaissance et mobilité interne Confrontation empirique et résultats de l'analyse longitudinale des transitions individuelles

Chapitre 4 : Les enjeux de la période prétransitionnelle : transférer pour mieux quitter ?

Chapitre 5 : L'acteur mobile acquéreur de connaissance

Chapitre 6 : L'acteur mobile créateur de connaissance

Plan du chapitre 6

1. Le rôle de la légitimité

1.1. Légitimité hiérarchique

1.2. Légitimité technique

2. Le rôle dual de la proximité

2.1. Proximité identitaire

2.2. Distance des schémas cognitifs

3. Modalités de la création de connaissance et articulation des démarches *3.1. Modalités de la création de connaissance*

3.2. Des démarches successives ou simultanées

3.3. Absence de création de connaissance : causes et conséquences

Introduction

Le chapitre précédent décrit l'acteur mobile en tant qu'acquéreur de connaissance, à la recherche de connaissance et initiant le transfert par la sollicitation de ses nouveaux collègues. Au vu de son nouvel environnement de travail, l'acteur peut être « surpris » par les stratégies existantes ou les technologies qu'il est sensé utiliser (Louis, 1980). Il tente alors d'« innover » son rôle au sens de Schein (1971), en modifiant les pratiques en cours dans son environnement interactionnel. Il devient alors, suivant la grille de lecture du TCI, émetteur de connaissance (US).

En innovant son rôle, l'acteur mobile illustre une vision plus complexe du transfert. Cette dernière dépasse la vision mécanique du transfert sous l'angle d'un déplacement de la connaissance d'une US vers une UR. Elle permet de prendre en considération l'ensemble des initiatives de l'acteur visant à transférer de la connaissance dans son nouvel environnement. Le transfert peut alors s'établir sous une formes plus émergente rendant compte de la richesse des interactions entre les acteurs. C'est pourquoi plutôt que d'évoquer l'acteur mobile en tant que source de la connaissance nous préférons évoquer le terme de « créateur » de connaissance¹¹¹. L'analyse des mobilités sous cet angle fournit un aperçu du potentiel d'apport de l'acteur mobile à la création de nouvelle connaissance. Deux grandes questions se posent. D'abord, comment l'acteur mobile devient-il créateur de connaissance dans son environnement ? Ensuite, quand le devient-il ?

Pour devenir créateur de connaissance dans son nouvel environnement, il apparaît que l'acteur doit d'une part se sentir légitime en tant que créateur et d'autre part, être reconnu par les acteurs. Ce sentiment de légitimité peut se baser sur une autorité hiérarchique ou découler de l'expertise technique précédemment développée (partie 1). En l'absence de l'une ou de l'autre de ces formes de légitimité, l'acteur sera contraint à démontrer une certaine proximité à ses nouveaux collègues. Cette proximité sert d'outil de persuasion au transfert et émerge des échanges entre les parties prenantes. Dans sa dimension émergente, la création de nouvelles connaissances résulte de la position d'interface du nouvel arrivant, ni complètement dedans, ni complètement dehors. Cet acteur amène à reconsidérer les connaissances en usage dans son nouvel environnement. Toujours entre deux mondes, il s'appuie sur un savant mélange entre

¹¹¹ En conséquence, dans la suite de nos propos, nous utiliserons de façon indifférenciée les termes de création de connaissance et de transfert de connaissance.

les univers parcourus pour devenir tantôt broker (intermédiaire) tantôt traducteur. En tant que broker, il élargit les sources de connaissance qui peuvent être mobilisées. En tant que traducteur, il établit de nouveaux canaux de communications entre deux univers distants propices à la création de connaissance (partie 2). Les récits des acteurs font apparaître un faisceau d'indices enchevêtrés plus que des facteurs indépendants expliquant la réussite ou l'échec de la création de connaissance par l'acteur mobile. Pour des raisons pratiques, nous présentons néanmoins ces différentes facettes de façon indépendante.

Une fois cette première question du 'comment' soulevée, il paraît opportun de comprendre la temporalité de ce phénomène et d'étudier comment l'acteur mobile passe de l'une à l'autre de ces démarches. La théorie de Schein paraît ici rendre compte des étapes vécues par certains acteurs mais ne permet pas de brosser un portrait exact de l'ensemble de la population analysée. Nous allons donc d'abord étudier le cas des individus vivant effectivement ces phases de manière séquentielle, avant de mettre en exergue la simultanéité de ces phases pour nombre d'acteurs. Après avoir décrit le cercle vertueux qui peut alors se dégager de cette simultanéité, nous soulignerons néanmoins que certains acteurs ne parviennent pas à devenir créateur de connaissance. Nous analyserons enfin les causes et conséquences de ce non-événement (partie 3).

1. LE ROLE DE LA LEGITIMITE

La légitimité se définit comme « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions* » (Suchman, 1995, p. 574 in Chabault et al., p. 11). Cette forme socialement construite et admise des comportements est abordée suivant deux angles : hiérarchique et technique. Dans sa première acception, elle renvoie au positionnement singulier de l'acteur au sein de la structure organisationnelle. Dans le second cas, elle s'appuie sur une expertise.

1.1. Légitimité hiérarchique

Les récits d'expérience des différents acteurs attribuent à l'autorité hiérarchique un rôle central dans la réussite du transfert. Deux principales conséquences de la légitimité hiérarchique déterminent l'aboutissement du transfert : la force de proposition que confère ce

positionnement et la possibilité de contraindre les UR à intégrer de nouvelles connaissances en assimilant le transfert à une série d'actes d'obéissance. Les cas d'Henri et de Romain illustrent combien le statut et l'autorité hiérarchiques de l'acteur mobile déterminent sa capacité à transférer de la connaissance.

Encadré VI-1. Henri : quand le statut hiérarchique rend possible l'impulsion du changement

Henri est le seul acteur de la population pour qui cette expérience de la mobilité au sein de la société est la première. Elle se traduit par l'officialisation de son statut de manager. Contrairement aux autres salariés de son environnement interactionnel, Henri possède un diplôme qui fait état de compétences spécifiques liées au métier de son service (diplôme acquis suite à la reprise des études pendant douze mois). Avant d'arriver dans cette société de façon définitive, il a rempli plusieurs missions temporaires dans cet univers métier et raconte : *En fait, je suis passé par deux grandes entreprises avant d'arriver ici. Quand je suis passé par exemple au laboratoire [...] et que je vois comment était organisé notre service [avec beaucoup plus d'automatisation], nous on est à l'âge de pierre ici [...]. Chaque entreprise a sa façon de fonctionner, même si j'avais les poils qui se dressaient par rapport à ce que j'avais appris... Il y avait des choses qui n'étaient pas appliquées mais la boîte elle fonctionne comme ça. Je me suis dit bon, je vais rentrer dans le moule, une fois que je suis dans le moule, j'essaierai de faire en sorte que les choses évoluent. C'est ça qui m'a toujours motivé ! (Henri 1)*

Dès son arrivée dans la société, Henri a identifié un certain nombre de dysfonctionnements. Cependant, il ne considérait pas avoir le bon statut et la bonne place au sein de la société pour instaurer les changements souhaités. La dimension radiale positive de son mouvement, qui s'opère au sein du même service, lui confère un pouvoir décisionnel nouveau. A ses débuts dans ce service, il s'est dit « il faut tout casser et tout refaire ». Pour autant, ne disposant alors d'aucun pouvoir hiérarchique (opérateur), il a dû attendre cette promotion pour mettre en œuvre de nombreuses modifications en s'appuyant sur sa nouvelle autorité pour impulser des changements de pratiques chez ses collègues:

✓ *Quand je suis arrivé [dans ce service], on n'avait même pas une idée de [notre activité quotidienne]. Aujourd'hui, on sait exactement [ce qu'on réalise chaque jour] et en combien de temps, et moi, ça me permet derrière d'organiser le travail. (Henri 1)*

✓ *On travaillait à l'arrache avant, c'est-à-dire que les colis, ils arrivaient et on les traitait en fonction de leur arrivée. Et tout en étant en train de chercher les colis dans le rack, oui ça c'est une urgence, ah bon, oui, ... Donc maintenant, j'essaie de définir l'urgence avant[...]. Donc ça m'a demandé de mettre à plat tout [...] parce qu'avant imagine-toi, tu faisais venir une pièce d'Allemagne, tu payais des frais assez élevés en transport parce que tu la voulais en urgence. Donc la pièce qui venait d'Allemagne, elle mettait deux jours et elle restait trois jours dans [notre service]. Ça fait que ta pièce en urgence tu l'avais en cinq jours, elle passait plus de temps dans notre service qu'en transit entre les deux pays... D'ailleurs ils le disaient [dans les enquêtes de satisfaction sur notre service], « plus de temps [à la traiter dans le service] que pour la faire venir, c'est inadmissible ». (Henri 3)*

Pour cet acteur, la confrontation de la réalité à ce qui devrait être (ce qu'il a expérimenté dans d'autres entreprises et/ou ce qu'il a appris lors de sa formation) est à la source de la connaissance. Choqué par l'attitude et le comportement de ses nouveaux collaborateurs et ayant atteint un statut hiérarchique lui permettant d'imposer sa vision du « bon » fonctionnement du service, il arrive progressivement à faire évoluer les mentalités de ses collègues. Cela se traduira finalement par un meilleur service rendu et une modification des modes opératoires des salariés de son service.

Il y a aussi une chose peut être primordiale, c'est l'image du service. Ça c'est une chose qui, quand je suis arrivé, j'en avais la chair de poule... En gros, je t'explique, un technicien venait chercher une pièce qu'il avait commandée, qu'on avait reçue [...et on lui disait] « oui, écoute on n'a pas le temps et

tout, on s'en occupera quand... On n'a pas le temps ». [...] On est content, on n'est pas content, on est assis, on rigole avec les copains, « Oui et bien repasse plus tard, on n'a pas le temps » machin... J'ai dit mais attendez, on est où là ?? La personne, elle vient chercher sa pièce. Tu la reçois avec le sourire, tu lui parles c'est un être humain, tu lui dis écoute je vais faire le maximum, parce que c'est une prestation de services. Tu es là, c'est ton métier...voilà... [...] Petit à petit, j'ai commencé à dire aux filles écoutez, vous vous montrez aimables, vous dites «oui», «bienvenue», vous êtes serviables parce que c'est notre travail. Je dis si jamais on ne le fait pas, personne ne le fera et du coup, l'image elle a commencé à remonter un petit peu. L'image, il s'agissait de l'améliorer, ça fait aussi partie de mes objectifs. Je suis très sensible à l'accueil, à la qualité d'accueil et la qualité de service c'est-à-dire la personne qui vient, qui demande un colis, il faut lui demander un maximum d'informations, il faut noter le maximum de choses de façon à ce que tu puisses être le plus performant dans l'aide que tu peux lui apporter, c'est tout simple... Voilà, donc ça, c'est hyper important... (Henri2).

Quelques mois plus tard, ces efforts commencent à porter leurs fruits et Henri nous rapporte qu'il reçoit « *de plus en plus de mails de remerciements* » (Henri 3). Ses comportements dénotent de ceux en vigueur. Pour ses collaborateurs, le changement est de taille (sur le fond et la forme du travail) puisqu'il les engage à adopter de nouvelles pratiques quotidiennes :

Et ça ils n'ont pas mis trop de temps à adhérer à ça ?

Non, parce que quand je suis arrivé je leur ai imposé ça déjà, j'ai dit non je ne veux pas que tu parles comme ça [aux gens pour lesquels on travaille]. (Henri 3)

Si Henri parle d'avoir « imposé » les changements, l'observation menée souligne également sa disponibilité et sa capacité d'écoute quelque soit le moment : « *Quand les filles m'appellent il faut toujours que je sois disponible, il faut que je vienne même si je n'ai pas la tête du tout à ça* » (Henri 3).

Preuve à l'appui, Henri nous montre comment, en quelques mois, il est parvenu à réduire les délais de réalisation des tâches principales de son service et à modifier les modes opératoires routiniers de ses collaborateurs. Aujourd'hui, tous ses indicateurs de performance sont dans des zones honorables et ses objectifs remplis depuis quelques mois. Reste un chantier important, celui de la formation de ses collaborateurs. Il souhaite en effet leur transmettre ses connaissances théoriques afin qu'ils comprennent mieux leur travail et ses enjeux. Ainsi, alors qu'il a déjà modifié le sens du métier de ses collaborateurs, il espère désormais les voir développer un ensemble de connaissances théoriques directement liées au métier. Il a noté que nombre d'entre eux n'avaient pas bénéficié de formation à l'arrivée dans ce service. Fort d'une formation spécifique à ce métier assez méconnu de ses collaborateurs, il espère pouvoir apporter son soutien en animant lui-même ces cours théoriques.

Cet exemple suggère que dans l'instauration d'une vision commune, traduite et actée par des changements comportementaux forts, le pouvoir décisionnel est primordial. **Le rôle de leader permet de convaincre les collaborateurs d'adopter des comportements** qui font office de modèle (Gouldner, 1954). Il est intéressant de voir ici que l'acteur a d'abord tenté de faire évoluer les attitudes et les comportements par un transfert de pratiques professionnelles davantage liées à un savoir-être mis en pratique, à une organisation du travail (nouvelles méthodes de travail), avant de s'attacher à transférer des connaissances théoriques plus explicites.

De façon quelque peu différente, le récit de Romain soutient l'impact du positionnement au sein de la société. Ce dernier lui permet de prendre part à de nombreuses réunions et lui offre

la possibilité de faire connaître ses connaissances au reste du site. Le positionnement hiérarchique indique ainsi un niveau de participation à la prise de décision.

Encadré VI-2. Romain : quand le positionnement hiérarchique offre la possibilité de se faire entendre

Peu de temps après son arrivée sur le site, Romain participe à une réunion durant laquelle un problème rémanent du site est évoqué. Face à ce problème ancien, personne n'était jusqu'alors parvenu à trouver une solution réalisable en maintenant l'activité courante:

J'ai réussi à ajouter ma petite idée ou en tout cas une idée qui devait être dans l'air du temps mais qui n'avait pas réussi à germer. C'était que pour se lancer dans un tel travail, il fallait, je ne vais pas entrer dans le détail technique, en gros il y avait un point bloquant qui faisait qu'il aurait fallu pour arriver au résultat souhaité réussir à tout préparer et à tout modifier d'un coup, en prenant beaucoup de risques, parce qu'il y avait une configuration informatique qui était binaire donc comment dire, modifier un tas d'éléments de l'application, qui prennent du temps. Normalement, il aurait fallu que ce soit modifié instantanément, du jour au lendemain, pour ne pas perturber la production de manière à ce qu'une nouvelle fonctionnalité, utile à tout le monde, puisse être mise en œuvre. Et c'était vraiment douloureux et même impensable vraiment à mettre en place, très compliqué... En tout cas, extrêmement périlleux. [...] On a trouvé une solution au point qui bloquait et qui empêchait justement de prendre tous ces scripts, tous ces blocs-là. En fait, on va les faire sur une durée plus longue tout en garantissant que cette fonctionnalité qui était le point bloquant pour lequel il fallait absolument pouvoir donner une réponse soit toujours accessible pendant ce temps là. [...]. En cachant un peu la modestie, je pense que les gens n'avaient pas réussi à mettre en évidence cette idée-là, enfin j'ai eu une petite idée, pas grosse mais finalement c'est peut-être la clé qui a permis finalement de lancer le projet. (Romain 2)

Ayant solutionné ce problème, Romain est devenu chef du projet en plus des activités pour lesquelles il a été initialement choisi. Il a réussi, grâce à ses qualités personnelles, à proposer une solution qui s'est finalement traduite par un élargissement du périmètre de son poste et le contrôle d'une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Pour autant, s'il n'avait pas été cadre, à la tête d'une petite équipe, il n'aurait jamais participé à cette réunion.

Le statut et le positionnement au sein du nouvel environnement agit à la fois en conférant une autorité aux connaissances transmises et en offrant l'opportunité de devenir force de proposition. Dans le premier cas, la connaissance à intégrer est un ordre. Il s'agit pour les récepteurs de la connaissance d'adopter les comportements adaptés aux pressions hiérarchiques auxquels ils sont soumis. Une logique inversée par rapport à celle du chapitre précédent s'observe puisque c'est alors l'acteur mobile qui exerce des pressions de rôles sur son environnement interactionnel. **La puissance des mécanismes d'obéissance, évoquée par Allard Poesi et Perret (2005), pourrait ainsi être considérée comme une forme de pression de rôle susceptible de faciliter l'aboutissement du transfert de connaissance en contraignant les membres de l'environnement interactionnel à intégrer la connaissances de l'acteur mobile.**

En l'absence de pouvoir hiérarchique spécifiquement détenu par l'acteur, ce dernier peut s'appuyer sur sa légitimité technique. L'acteur doit alors persuader ses collègues de participer au transfert en leur faisant reconnaître la valeur de la connaissance qu'il souhaite créer (Argote, 1999 ; Szulanski, 2000).

1.2. Légitimité technique

La légitimité technique apparaît avec force dans les discours des mobiles intramétiers. Trois éléments méritent d'être mis en avant du fait de leur récurrence dans les propos des acteurs. D'abord, la connaissance transférée est issue d'une routine de l'ancien environnement de travail. Ensuite, l'acteur suscite l'utilisation d'outils inusités et permet de dépasser les résistances antérieures au changement. Enfin, la volonté de transférer les connaissances développe significativement le rôle prescrit de l'acteur. Ce dernier voit ainsi ses responsabilités s'élargir suite à l'initiative du TCI.

1.2.1. Quand la routine d'hier devient la nouveauté de demain

Les acteurs, mobiles géographiques intramétiers parviennent à déplacer des connaissances de leur ancien environnement de travail. La proximité cognitive et identitaire favorise, nous l'avons vu, l'appréhension de l'environnement (cf. Chapitre 5). Très rapidement, ils se sentent à l'aise sur leur nouveau poste et identifient des manques qui se déclinent comme autant de connaissances à transférer. Ursula illustre combien le changement de site permet de dégager des différences environnementales qui se transforment parfois en idées de TCI à mettre en œuvre.

Encadré VI-3. Ursula : l'arrivée d'un membre aux compétences singulières

L'expérience et expertise reconnue d'Ursula lui confèrent un pouvoir d'impulsion et d'initiative de transfert de connaissance. Elle souligne le caractère unique de sa connaissance : « *Il n'y avait personne qui avait les mêmes compétences auparavant donc forcément voilà quoi je suis arrivée (Ursula2)* ». L'apport de connaissances nouvelles est décrit comme facile parce qu'elle connaît leur existence. La connaissance à transférer est aisément repérée et découle directement des différences de pratiques entre les deux sites. Rapidement identifiée, il ne reste plus qu'à l'insérer dans le nouvel environnement :

Je suis là, ça va faire trois mois bientôt donc je sais que sur certains équipements, on avait une certaine méthodologie [sur mon ancien site]. Aujourd'hui je suis en train de l'appliquer sur certains équipements d'ici. J'ai déjà eu des projets où je l'applique effectivement et effectivement il y a des réponses qui commencent à arriver. [...] Il y a des informations que, je ne sais pas comment expliquer, il y a des méthodologies qui n'ont pas été appliquées par certains équipementiers alors qu'a priori on pouvait l'appliquer et moi, j'avais l'habitude de le faire donc naturellement, je l'ai fait[...]. Là où on repose nos plaques, les plaques dans une machine, par exemple, la première chose à faire

avant tout autre, que j'avais l'habitude de faire sur [mon ancien site], c'était de vérifier la bonne hauteur pour commencer son process. Donc on faisait tout simplement, on montait, on descendait, on faisait une petite matrice et puis on regardait, il y avait un optimum sur certains paramètres process. Il y avait un optimum, et ici les machines sont arrivées, l'équipementier a dit ça fonctionne à telle hauteur point final. Donc moi, j'ai regardé et j'ai dit on va faire bouger la hauteur et sur certaines machines, on a vu que l'optimum n'était pas à la hauteur donnée par l'équipementier effectivement donc ça c'est des choses qui vont être modifiées. (Ursula 1)

Ursula a emmagasiné durant son expérience certaines routines de travail et des modes opératoires propres et routiniers de son ancien site. Sur son site d'accueil, ils ne sont pas connus.

La méthodologie, en fait, dans les projets qui m'ont été confiés, j'anime un groupe de travail. Clairement, sur une problématique donnée qui existe depuis très longtemps et il y a des outils sur lesquels... Enfin des façons de travailler qu'on utilisait [sur mon ancien site] qu'on essaie de mettre en place ici [...]. Clairement [la] méthodologie [de mon service] se transpose très bien. (Ursula 2)

On retrouve ici l'impact du pouvoir hiérarchique qui se cumule à la légitimité technique. Animant quelques réunions, elle peut sans peine faire part de ses observations et des routines dont elle est coutumière à ses collaborateurs. Néanmoins, tous ses apports ne sont pas pour autant directement mis en action et elle rencontre parfois des difficultés lors de la phase d'intégration (phase 3) :

[La mise en place du nouveau mode opératoire sur les équipements] ça aurait dû, c'est prévu mais on a rencontré d'autres problèmes process qui ont fait qu'on ne pouvait pas ... ça complexifiait un peu... Enfin ce n'était pas le moment de le faire mais ça va être fait. (Ursula 2)

Si les apports ne sont pas toujours facilement intégrés, Ursula n'émet aucun doute sur sa capacité, avec le temps à les mettre en œuvre. Même si elle ne travaille plus sur le même type d'équipements, ses méthodes de travail restent les mêmes et semblent réutilisables quelque soit l'équipement et son lieu d'implantation.

L'absence de partage des routines entre les sites ouvre la possibilité aux mobiles géographiques d'instaurer de nombreux TCI. Alors que dans l'ancien environnement de travail, les pratiques sont reconnues et instituées en tant que routines, ce sont des nouveautés pour le site d'accueil.

1.2.2. Dépasser les résistances au changement

En arrivant dans son nouvel environnement de travail, l'acteur peut être surpris par certaines résistances au changement de ses nouveaux collègues. Ces résistances et leur mode de dépassement sont illustrés par le récit d'Eric.

Encadré VI-4. Eric : faire utiliser les outils les plus performants en dépassant les résistances au changement

Eric a modifié les comportements de ses collègues à l'égard d'un outil. Il constate qu'un logiciel, déjà installé depuis bien longtemps sur le site, déployé par la société dans tous ses sites de production, n'est pas utilisé par les locaux qui lui préfèrent un outil proche et plus ancien. En vantant les mérites de cet outil de gestion plus récent (un logiciel annexe à celui de gestion de production), il en favorise l'appropriation sur son nouveau site:

Ils avaient installé [ce logiciel] mais ici, il n'y a personne qui s'en occupait vraiment. Il n'y a personne qui l'utilisait et ils ne voyaient pas tellement sa fonction ou l'utilité parce qu'ils avaient leurs

habitudes. Là, maintenant que je leur montre qu'il y a des rapports qui sortent tout seul. Avant ce qu'ils faisaient, c'est qu'ils allaient tout de même dans l'historique que je vous ai montré et puis, il faisait un copier / coller dans un Excel, ils faisaient un tri parce que vous avez vu, c'est toutes les secondes etc. donc tout ça, ça prend du temps, sur tous les types d'équipement tandis que maintenant je leur ai montré que paf ! Il y avait le rapport qui sortait et ça soulage ! [...] Donc j'essaie, de leur montrer certaines de mes habitudes à utiliser. Avant, ils faisaient plus le pompier on va dire là, ils peuvent voir que... Et les gars, ils m'ont déjà appelé pour dire tiens, c'est vrai celle-là j'ai vu sur [le logiciel] qu'elle faisait plus, beaucoup de fautes ou de tel truc donc j'ai démonté le pont, j'ai changé le joint, j'ai modifié la vitesse et donc effectivement je ne sais pas moi, elle devait faire 100 fautes par jour. Mais on perdait une seconde à chaque plaquette donc c'est insignifiant. C'est insignifiant pour ici parce qu'il n'y a pas beaucoup de production. Mais le jour où on monte en volume et on perd une seconde par plaques, c'est génial par contre pour l'efficacité de l'équipement. (Eric 1)

Eric précise toutefois que, dans cette entreprise, l'appropriation de cet outil par ses collègues n'est pas immédiate. Il doit soutenir la pertinence de la connaissance, en souligner les potentialités mais aussi s'attirer la confiance de ses collaborateurs afin que ces derniers acceptent de changer leurs pratiques.

Alors c'est vrai que le changement, pour n'importe quel site et pour n'importe quelle personne, ce n'est pas facile d'imposer un changement, parce que les gens ont l'habitude de travailler d'une certaine façon. Et puis, ils ne voient pas non plus pourquoi ils changeraient. Donc voilà, même s'il y a une amélioration, les gens, systématiquement, ils refusent ce changement. Et, c'est vrai qu'il faut manœuvrer doucement, avoir la confiance des gens et puis démontrer par A plus B et puis à la fin, on peut arriver au changement. [Ce logiciel] maintenant c'est rentré dans les mœurs de tout le monde (Eric1)

Dans ce court extrait, Eric souligne la résistance au changement de tout un chacun. Pour transférer une connaissance, il ne suffit pas de la repérer, il convient conjointement de mettre en avant ses qualités afin de mieux convaincre les récepteurs de l'intégrer. La confiance joue ici un rôle important dans la réussite du transfert. Eric ressent que, dans ses initiatives, il est testé et qu'il lui faut tout autant démontrer sa légitimité technique que sa légitimité identitaire et sa contribution en tant qu'acteur du nouvel environnement. Un sentiment d'identification au groupe est à construire, ses collaborateurs doivent sentir qu'il appartient bien au même groupe qu'eux, qu'ils sont mus par un objectif, des valeurs et un savoir-faire communs. L'appréhension technique et sociale s'entremêle ici encore comme des impératifs contextuels, des conditions nécessaires à la mise en place de tout transfert de connaissance entre les acteurs.

Pour dépasser les résistances au changement de ses nouveaux collègues, l'acteur ne doit pas seulement mettre en avant les enjeux et la performance des connaissances qu'il souhaite voir intégrées, il doit également susciter la confiance de ses collaborateurs et être identifié par autrui. Ainsi, **l'identification par autrui est avancée comme une condition préalable nécessaire à l'aboutissement du TCI du nouvel arrivant vers ses collègues**. Malgré les ressemblances entre les acteurs (même métier), une relation de confiance doit se construire pour dépasser les réticences individuelles au changement. Ces résultats corroborent ainsi les résultats antérieurs d'Argote (1999) et de Szulanski (2000) sur la confiance et y ajoutent un objet de support : l'identification. Ils prolongent également les résultats de Kane et al. (2005). Pour ces auteurs, l'identification facilite le partage et la diffusion des connaissances au sein du groupe, le nouvel arrivant étant, dans leur expérience, récepteur de connaissance. Ces

résultats suggèrent qu'elle favoriser également la capacité du nouvel arrivant à devenir US.

1.2.3. Augmenter ses responsabilités grâce au transfert

A chaque connaissance qu'il cherche à intégrer, l'acteur développe son périmètre d'action et l'espace sous sa responsabilité (son scope). L'encadré suivant illustre ce phénomène à l'aide de l'histoire d'Eric.

Encadré VI- 5. Eric : quand l'initiative de la création de connaissance conduit à élargir le périmètre du poste

Au travers des différents sites parcourus durant sa carrière, Eric a développé une expérience fine de la protection du processus de fabrication. Il sait comment verrouiller un certain nombre de paramètres sur les équipements afin de signaler, grâce à un système d'alarmes, les éventuelles défaillances, qu'elles soient humaines ou techniques. Ce système qu'il connaît déjà bien pour l'avoir expérimenté sur les deux précédents sites, il l'intègre sur le site étudié:

Avant, on ne le faisait pas. Donc par erreur ou pour arranger les choses, quelqu'un pouvait aller changer un paramètre dans l'équipement sans que cela puisse se voir et puis ça pouvait faire dégénérer ou [détruire] des plaques [...]. Ça, je l'avais mis en place à [l'étranger] parce qu'on l'avait mis en place sur le [site français]. Et ça, je l'ai transféré à mon tour. Maintenant, cela marche bien et là, ici, ils ne connaissaient pas et je l'ai déployé également. (Eric 2)

Voici les conséquences de cette trop grande latitude laissée aux opérateurs :

Ce qui s'est passé c'est qu'ils ont dévalidés soit par erreur soit volontairement, ils ont dévalidés l'alarme. La semaine d'après, on a eu plein de [plaques ratées] et après analyse, on a vu que c'était la température et on s'est aperçu que ces alarmes, elles étaient dévalidées. Chose que [si on met en place mon système de verrous], on ne peut pas la dévalider parce qu'à chaque fois cela remet, revalide l'alarme et si on avait eu ce système, cela nous l'aurait fait deux ou trois fois. A chaque fois, on remettrait l'alarme et la machine, si elle fait vraiment des fautes, ils auraient dû, ils l'auraient arrêté [...] et ils n'auraient pas produit des plaquettes qu'ils ont mises à la poubelle après. En plus, on aurait su tout de suite pourquoi cela avait été mal. (Eric 2)

Une plaquette est composée de plusieurs milliers de puces. Stopper la production et détruire la plaquette encours engage donc une perte financière considérable pour le site. Là encore, l'expérience forte d'Eric et la portée de la connaissance apportée (reconnaissance aisée de son utilité) ont permis son transfert rapide dans le nouvel environnement. Contrairement aux acteurs qui s'appuient sur une légitimité hiérarchique pour faire évoluer les comportements des acteurs, Eric met lui-même en place les connaissances qu'il transfère et soulève donc bien moins de résistances. Cependant, la mise en place de ce système de verrous a été étendue au-delà du secteur productif qui lui est assigné et a eu des conséquences sur les modes opératoires de nombreux salariés de son environnement interactionnel. L'identification de ces manques vaut à Eric d'élargir le périmètre de son poste. Il est désormais lié au service informatique de ce site et est devenu coordinateur technique de cet outil :

En fait pour [cet outil], je suis le coordinateur. J'ai réattribué les mots de passe à mes [homologues], et donc je leur ai montré ce que l'on faisait avec les [équipements que je maîtrise le mieux] sur les rapports des alarmes, sur les constantes tout ça... Et puis, maintenant, ils viennent me voir pour me dire : « tiens on est embêté sur ça, est ce qu'on ne pourrait pas mettre un verrou là-dessus ? » Et puis un petit peu à la fois je leur apprends comment configurer, comment aller rechercher les alarmes... (Eric 3)

Non content d'avoir ainsi étendu son scope, Eric poursuit sa découverte du nouveau site et réalise une fois de plus, qu'il peut faire bénéficier de son expérience concernant l'utilisation des machines et aide à optimiser leur fonctionnement :

On a récupéré une machine et c'est un vieux modèle, c'est un remplissage manuel, il n'y a rien d'automatique quoi, mais ça [effectue la même opération]. Donc ici quand la machine est arrivée ils ont dit bon on ne se sert pas [de cette partie manuelle de la machine], enfin non ils ont dit on voudrait s'en servir mais il faut le rétrofiter donc ils ont demandé un prix [au fournisseur] pour mettre [une partie automatique] sur cette machine, [comme sur les nouveaux modèles], et puis ça coûtait 350 000 \$ je crois. Donc ils ont dit non, c'est trop cher, donc on ne le fait pas. Donc on ne se sert pas de cette fonctionnalité, on passe à travers le module et puis les plaquettes on va [réaliser cette opération] sur une autre machine, donc ça fait une opération en plus c'est-à-dire un machin, un download, un reload [sur le logiciel de gestion de la production]. On le fait sur une autre machine avec d'autres soucis peut être, donc ils travaillent comme ça. Donc là, je leur dis c'est vrai que c'est idiot de dépenser 350 000 \$ parce que [cette partie automatique] n'apporte pas vraiment grand-chose, à part des ennuis. J'ai dit à [l'étranger], ils font 7000 plaquettes par jour et sur les 25 [équipements de ce type], il y en a 12 ou 13 qui sont comme ça et ils s'en servent, donc on peut s'en servir et du coup pouf, ils m'ont demandé de démarrer le processus pour le qualifier. (Eric 3)

Une fois de plus, Eric accroît son scope en menant à bien un nouveau projet qui n'était pas initialement prévu dans son poste. Quelques mois plus tard, ces réalisations sont effectuées (entretien téléphonique) et n'ont pas soulevé de problèmes d'intégration puisque, là encore, Eric est à la fois la source de la connaissance et l'unité réceptrice durant ce transfert. Il met en effet lui-même en application ces modifications au sein de son nouvel environnement.

La familiarité ressentie par l'acteur mobile lorsqu'il découvre son nouvel environnement lui permet d'identifier rapidement des différences saillantes entre les deux environnements récemment cotoyés. Sa manière d'aborder la réalité, son sensemaking distinct de celui de ses nouveaux collègues, le renvoie à de nombreuses possibilités de transfert de connaissance. Les premières connaissances à transférer identifiées sont des connaissances usuelles dans son ancien espace de travail. Aussi, fort de sa légitimité technique et des proximités inter-environnements, il tente de les implanter au sein de son environnement actuel, transformant ainsi la routine d'hier en nouveauté de demain.

Dans l'objectif de réussir le TCI, l'acteur mobile doit développer des modes de persuasion afin de susciter la motivation à recevoir des UR potentielles. S'appuyant sur leur légitimité technique et leur passé au sein d'univers similaires, les acteurs évoquent peu de difficultés. Les résistances au transfert des UR demeurent cependant plus nombreuses que lorsque le levier du transfert est hiérarchique.

Assez peu d'adaptations contextuelles sont apportées à ces routines et bien souvent, l'initiative du transfert se traduit par une nouvelle responsabilité et un élargissement périmètre du poste de l'acteur mobile. L'acteur mobile reçoit ainsi une forme de rétribution de l'effort consenti par l'accroissement de son espace décisionnel. Pour l'organisation, des gains évidents sont réalisés en termes de performance. Le tableau suivant présente les connaissances transférées par les mobiles intramétiers de façon de plus exhaustive, révélant

d'autres situations évoquées sur la population étudiée, leurs conséquences individuelles et collectives.

Tableau VI-1. Connaissances transférées par les mobiles intramétiers

Cas	Connaissance transférée	Soutien(S) et/ou Freins(F) au processus	Conséquences attendues (Ca) / réelles (Cr) ¹¹²
Daniel	Mise en place d'une nouvelle étape du processus de fabrication	<u>S</u> : ressemblances inter-environnements ; connaissance fine de la technique à implémenter ; savoir-faire technique d'expert	<u>Cr</u> : réduction de la taille des puces et augmentation de la productivité (niveau organisationnel)
Eric	Nouveau fournisseur de pièces dans une optique de réduction des coûts - <i>Eric 1</i>	<u>S</u> : connaissance du savoir-faire du fournisseur ; ressemblances inter-environnements	<u>Cr</u> : baisse des coûts (niveau organisationnel) ; prise en charge de la procédure de qualification de la pièce, augmentation du scope, participation à des réunions sur thèmes variés (contrairement à ces homologues) (niveau individuel)
	Mise en place d'un système de verrous sur les équipements <i>Eric 2</i>	<u>S</u> : ressemblances inter-l'environnement, connaissance fine de la technique à implémenter ; savoir-faire technique d'expert, flexibilité et adaptation au contexte	<u>Cr</u> : protection de la qualité des produits (niveau organisationnel) ; élargissement du scope (niveau individuel)
	Utilisation d'un logiciel déjà installé mais non utilisé <i>Eric 3</i>	<u>S</u> : mise en avant des qualités du produit (rapidité), bonne connaissance du logiciel et utilisation fréquente antérieure, confiance de l'équipe <u>F</u> : résistances au changement	<u>Cr</u> : rapidité de collecte des informations afin de produire de rapports (niveau collectif) ; augmentation du scope (niveau individuel)
	Utilisation d'une partie d'un nouvel équipement <i>Eric 4</i>	<u>S</u> : Expérience antérieure, connaissance précise des machines	<u>Cr</u> : fiabilisation de la procédure (moins de risques en utilisant une seule machine plutôt qu'en effectuant de multiples aller retours) (niveau organisationnel) ; mise en œuvre de la procédure de qualification de l'étape de fabrication connue (niveau individuel).
Sylvain	Système de suivi des lots fabriqués (transfert vers un autre site)	<u>S</u> :réunion de partage intersites et visite du site récepteur de la connaissance, proximité métier <u>F</u> : adaptation nécessaire de la méthode au regard de la différence de ressources disponibles (humaines, techniques, ...)	<u>Ca</u> : écourter le processus de fabrication grâce à un suivi plus efficaces des lots fabriqués.
Ursula	Méthodologies de travail	<u>S</u> : Routines antérieures ; différences environnements, autorité (animation d'un groupe de travail) <u>F</u> : priorités, contexte organisationnel	<u>Cr et Ca</u> : optimisation de l'utilisation des équipements (niveau organisationnel)

Dans le cadre des mobilités intramétiers, les transferts, bien qu'ils puissent soulever

¹¹² Les conséquences attendues sont distinguées des conséquences réelles, déjà mis en évidence dans le discours des acteurs. Les premières renvoient à des transferts qui n'ont pas encore abouties alors que les secondes résultent de la réussite du transfert.

quelques résistances, ne semblent pas confronter à des problèmes majeurs d'intégration et ce, quelque soit le nombre de personnes touchées par la mise en place de la connaissance. Ainsi, **le partage d'un socle commun de connaissance entre les parties prenantes au transfert favoriserait la capacité de l'acteur mobile à transférer des connaissances dans son nouvel environnement de travail.** Les acteurs récepteurs parviennent à comprendre aisément les gains attendus par l'introduction de la nouvelle connaissance et semblent accepter des changements dans leurs habitudes comportementales (nouveaux modes opératoires) et techniques (utilisation de nouveaux outils) sans grandes difficultés.

Les différences environnementales s'avèrent d'autant plus faciles à repérer qu'elles s'inscrivent dans un contexte relativement similaire. Pour l'acteur mobile ayant parcouru différents sites, elles sont autant d'occasion de mettre en avant le contraste au sein des pratiques de la société et offrent la possibilité de dégager les meilleurs modes opératoires. Dès lors que l'acteur observe l'utilisation d'une pratique moins efficace sur son nouveau site, il initie le transfert de connaissance.

Alors que cette nouvelle connaissance pourrait être rejetée du fait d'un syndrome N.I.H., les acteurs parviennent à la faire accepter en la promouvant. Ils deviennent alors les propres représentants de la connaissance qu'ils souhaitent transférer. Les qualités individuelles des acteurs mobiles sont alors assimilées aux qualités de la connaissance et c'est ainsi qu'ils persuadent leurs nouveaux collègues de la nécessité d'accepter le transfert. Outre la légitimité des acteurs mobiles, la proximité qu'ils entretiennent avec leurs nouveaux collègues influence également la facilité ou, au contraire, attisent les résistances au transfert de connaissance.

2. LE ROLE DUAL DE LA PROXIMITE

La proximité s'entend principalement en lien à deux objets : l'une émane de l'identité commune, l'autre des ressemblances entre les schémas mentaux des différentes parties prenantes au transfert. La première est éminemment nécessaire au transfert quand la seconde qu'elle soit faible ou forte favorise la création de connaissance suite à l'arrivée de l'acteur mobile.

2.1. Proximité identitaire

En l'absence de légitimité, les acteurs peuvent s'appuyer sur une proximité identitaire pour susciter l'adhésion de leurs nouveaux collègues à leur mode de pensée et transférer de nouvelles connaissances au sein de leur environnement interactionnel. L'histoire de Karine témoigne de la capacité des individus à susciter des modifications des pratiques au sein de leur nouvel environnement interactionnel en l'absence d'autorité et de soutien hiérarchique.

Encadré VI-6. Karine : Motiver et persuader les récepteurs de la nécessité d'intégrer de nouvelles connaissances

Karine décèle très vite des améliorations potentielles à apporter à son nouvel environnement (avant même d'y être intégrée à 100%). Sa mobilité, interfonctionnelle, induit pourtant un changement d'univers métier fort mais son expérience passée a joué un rôle clé dans son recrutement :

Lorsque j'ai posé ma candidature, le garçon du corporate a dit oui tout de suite. Quelqu'un de la qualité cela ne peut être que bénéfique, que ce soit moi ou quelqu'un d'autre, mais du moment que l'on venait de la qualité, c'était le truc qui faisait un petit plus. (Karine 1)

Alors que l'ensemble des opérateurs agissant sur le site bénéficie de modes opératoires clairs et explicites pour effectuer chacune de leurs tâches, son service est décrit comme un « service à part ». En apportant ses habitudes procédurières, elle parvient à justifier les besoins de son nouveau service en utilisant le langage et les valeurs en vigueur sur le reste du site. Manifestement, ce mode de fonctionnement n'est pas coutumier de ses nouveaux collègues :

En en reparlant après avec eux, ils ont été d'accord sur certains points que eux avaient déjà remontés mais personne ne les écoute donc je les ai écrit et... C'est comme ça que ça marche. Ce qu'ils sont en train de comprendre, ici, c'est que [notre société] fonctionne d'une façon qui fait qu'il faut des évidences. [...] Donc, au début c'était « oui, tu nous embêtes avec les procédures tout ça » mais aujourd'hui, je pense qu'ils commencent à y trouver un intérêt donc c'est pour cela qu'ils s'impliquent et qu'ils sont autant volontaires. (Karine 2)

La démonstration des apports pour tous de son mode opératoire lui a permis de faire adhérer la plupart de ses nouveaux collègues à sa démarche. Conscients des gains induits par l'intégration de Karine, capable de justifier et faire connaître leurs besoins au sein du site, celle-ci a rapidement été reconnue par ses nouveaux collègues comme un membre contributif du service.

Elle a parallèlement entrepris un gros travail de codification des modes opératoires de son nouveau service en reprenant l'ensemble des procédures existantes en vue de certifier le personnel du secteur. Les modes opératoires de chacun ont été clarifiés (créés ou mis à jour) afin qu'ils deviennent clairs et partagés par tous, comme c'est le cas pour le reste des opérateurs du site.

Toute la partie mise en place des procédures, formation des gens et certification [...] là, déjà tout est écrit, tout est décrit.[...] Il ne nous reste plus que la partie la plus longue c'est-à-dire la formation des gens. (Karine 4)

Dans cette mise en place de pratiques similaires pour tous, elle rencontre de nombreuses résistances de la part des UR:

✓ Mon problème aujourd'hui c'est que je n'arrive pas à leur faire comprendre quel est leur intérêt, alors c'est la première fois que je suis confrontée à ça parce que jusqu'ici, sur mon autre poste, j'étais habituée à travailler avec la plupart des services, je n'ai jamais eu ce souci même si on n'en avait qui étaient réticents même parfois contre (Karine 4)

✓ On essaie de mettre des choses en place et du coup, ce sont des gens aussi, alors pas tous, mais

c'est le genre de personnes qui n'aiment pas que l'on change leurs habitudes ; quand on met des nouvelles choses en place ou sans que ce soit de nouvelles choses mais pour répondre aux exigences des normes [des modes de gestion] qu'ils ne faisaient pas jusqu'ici. On le fait, mais comme ce n'est pas dans leurs habitudes, ils n'y voient aucun intérêt donc il faut se battre avec eux tous les jours pour que cela soit fait correctement (Karine3)

Karine ne dispose pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs dont elle veut voir les pratiques se modifier. Elle rencontre donc, dans sa tentative de TCI, de multiples résistances de la part des UR. Pour autant, elle pense que cette absence de lien hiérarchique l'aide à construire la relation avec les UR non pas sur des bases d'obéissance mais de liens relationnels forts.

J'arrive mieux à gérer les conflits avec ma fonction telle qu'elle est aujourd'hui. Mieux que si les gens m'étaient rattachés, ce n'est pas les mêmes liens quand on n'a pas réellement de liens hiérarchiques directs. Là, si je leur demande de faire des choses, ils comprennent pourquoi, on s'explique, on le fait ensemble mais ils ne prennent pas ça comme si j'étais leur chef et que je leur disais : « Allez, tu dois faire ça ! ». Là, non, on travaille ensemble, ce n'est pas pareil parce qu'ils ont ce lien aussi avec mon manager qui est... Je ne sais pas ce qui s'est passé à l'époque mais ils ne l'apprécient pas du tout. Ils ont beaucoup de mal à communiquer avec lui donc en fait, quand ils ont des choses qui leur déplaisent ne serait-ce qu'au niveau du boulot, des activités, des choses comme ça, ils passent par moi pour que j'en réfère au manager, je fais un peu le tampon quoi. (Karine3)

Les nombreuses réticences des récepteurs des nouvelles pratiques à l'intégration de la connaissance de Karine, induisant une modification de leurs comportements, rendent compte de la difficulté d'imposer un changement en l'absence de soutien et pouvoir hiérarchiques. Le seul mode de persuasion est alors la patience et la répétition continuelle du message sur la nécessité d'intégrer la connaissance. Néanmoins, ce projet est parfois difficile à porter seule :

J'ai vraiment l'impression de me battre toute seule contre tous car il faut qu'en même temps j'arrive à convaincre des gens qui bossent là, mais il faut aussi que j'arrive à convaincre le manager [...]. C'est quelqu'un qui n'est pas du tout procédurier, donc c'est encore plus difficile de convaincre un manager que de convaincre un opérateur... Il fait des efforts parce que tout ce qu'on a décrit comme procédures etc., il a pris le temps de les relire avec nous mais il fallait que pour les relire, on bloque des créneaux bien précis. Et là, cette partie formation, j'ai besoin de lui. Si lui n'est pas prêt à le faire, si lui n'est pas motivé, on n'arrivera pas à motiver les gens. (Karine 3)

Son SHD, qui avait joué un rôle important dans sa décision d'acceptation du poste, s'avère désormais frein au TCI et prône ouvertement l'inertie des membres de son service. En manque de soutien de la part de sa hiérarchie, Karine commence parfois à baisser les bras tant ses efforts de motivation collective au changement doivent être constamment répétés.

Ce qui casse tout c'est quand on a [mon SHD] qui vient nous ruiner le truc en disant maintenant voilà on ne va plus faire comme ça mais il le dit qu'à un, donc l'autre, il fait et puis après son collègue, il lui dit mais pourquoi tu fais ça ?? Oui mais il m'a dit que... Voilà, le bordel est reparti[...] Donc quand on fait des trucs maintenant, voilà, des fois je me fais engueuler parce qu'il me dit : « Oui, tu ne m'as pas demandé à moi » mais tant pis, je fais mon e-mail, je me mets d'accord avec [les autres managers de rang inférieur] et hop on valide avec les gens de production, on envoie le mail, on met [mon SHD] en copie. Il lit son e-mail ou il ne le lit pas mais au moins les choses sont carrées pour nous. Donc des fois, il se met à me dire : « Tiens, tu as fait ça et tu ne me l'as pas dit » « Oui mais attend, ça aurait changé quoi que je te le dise » parce que si j'étais venu le voir par exemple en disant voilà, [la production a besoin qu'on intègre une nouvelle tâche], il m'aurait dit non mais tu ne te rends pas compte... Je connaissais déjà le discours. (Karine 4)

Ainsi, Karine souligne combien, au lieu de soutenir les changements et les améliorations actuelles, son manager la freine de façon systématique. Bien souvent, il refuse toute implémentation de nouveautés sans même en avoir discuté avec les personnes qui œuvreront à leur mise en place. Il décline tout changement *a priori*. En conséquence, les relations de Karine et son SHD se détériorent progressivement. De tels agissements amènent peu à peu Karine à remettre en cause la légitimité de ce manager. Lors de notre dernière rencontre, quand elle dresse le bilan de cette mobilité, elle nous affirme cependant, que malgré les difficultés, les changements sont bien réels. Elle relativise les entraves au TCI rencontrées

auprès des collaborateurs en précisant combien sa vision des choses était empreinte d'impatience :

Au début, je pensais que le plus difficile ce serait de s'intégrer dans une équipe où c'est des bons vieux [salariés du service] et en fait non, je pense que ça a été ça le plus facile, en fait, de m'intégrer parmi eux. Alors qu'au début, j'aurais vraiment cru le contraire. [...] En fait, ils attendaient de voir ce que j'allais leur changer dans leur vie mais je ne pensais pas au début, qu'ils allaient accepter aussi bien le changement. Même s'ils râlaient, il y en a certains qui ont vu quel intérêt il y avait à faire tout ça. Et c'était ça qui a été encourageant. Et puis, il y en a toujours un, je veux dire quand moi par exemple je n'en peux plus et que je suis démotivée, il y a toujours un qui me dit mais non, [Karine], il faut qu'on le fasse parce qu'il est maintenant convaincu. J'en trouve toujours un sur un sujet différent, toujours un que j'ai réussi à convaincre donc ils arrivent toujours à me booster. Je pense que malgré tout ce que je dis, ils ont quand même accepté pas mal de changements et il y a des choses qui commencent à rentrer dans les mœurs. C'est que déjà je ne suis pas patiente à la base, mais là, ce changement est beaucoup trop long pour moi. (Karine 5, depuis 8,5 mois sur le poste)

Karine montre comment en l'absence de pouvoir et de soutien hiérarchiques, elle est parvenue à modifier nombre des pratiques des acteurs de son environnement. La question de **l'identification par autrui semble ici jouer un rôle particulièrement crucial. Elle permet de dépasser les freins créés par l'absence de soutien hiérarchique ou de légitimité hiérarchique. L'acteur doit cependant alors se montrer particulièrement patient et persévérant s'il souhaite voir le transfert aboutir.**

Le cas de Marc abonde dans le sens de l'incapacité de l'acteur mobile à concrétiser le transfert en l'absence d'une identification partagée avec les récepteurs de connaissance.

Encadré VI-7. Marc : repérage et absence d'intégration des connaissances faute de force de persuasion

Pour cette nouvelle mobilité, Marc change de site et conserve le même poste. Entre les deux services, un certain nombre d'outils sont communalisés même s'il n'existe pas de réel partage des pratiques entre les sites :

On partage tout de même un certain nombre de nos outils, au niveau des logiciels, par exemple, ce sont les mêmes[...]. Donc bon, c'est vrai qu'on a exactement les mêmes outils mais on n'utilise pas les mêmes codes donc les procédures ne sont pas identiques et surtout ça ne nous permet pas de partager. Donc chacun fait la même chose dans son coin mais par des voies différentes et, par exemple, si on a quelqu'un qui développe des super ratios sur [ce site] et bien à [mon ancien site], on n'en profitera pas.[...] Tout ce que l'on sait, on est obligés de l'oublier pour réapprendre à faire autrement, ou réinventer la roue... Alors c'est vrai qu'aujourd'hui, on essaie mais il va falloir dix ans pour que ce soit vraiment efficace de partager entre les sites. (Marc 1)

Bien que les différents sites partagent les mêmes logiciels, les utilisations qui en sont faites ne sont pas tout à fait similaires et les améliorations apportées sur un site ne sont pas communalisés au niveau national. Marc identifie donc quelques connaissances de son ancien site qu'il pourrait transférer et notamment un outil plus facile à utiliser que celui en usage sur son nouveau site:

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

traitée de la même façon. (Marc 1)

Enfin, quelques mois plus tard (entretien 3), Marc nous révélera que cet outil n'est pas exploité par les utilisateurs. Selon lui, cela s'explique principalement par le manque de valeur ajoutée et de reconnaissance de son nouveau service sur le site. Il attribue de nombreux manques en la matière à son SHD qui, selon lui, n'impose pas assez les outils de leur fonction support au reste du site, reniant ainsi la capacité et le pouvoir du service.

Le problème étant que c'est toujours très compliqué d'enlever du pouvoir à quelqu'un et que personne ici, n'a le courage de taper du poing sur la table et de dire qu'il ne faut pas faire comme ça et qu'il faut nous intégrer et voilà c'est tout. [...] En fait, la grande différence entre [les deux sites] c'est vraiment la place accordée [à notre service] alors que [là-bas] c'est véritablement un service incontournable - et presque trop -, ici, c'est une fonction boîte aux lettres. (Marc 3)

Les apports du service sont jugés mineurs par rapport à ceux qu'il a connus. Souvent, Marc utilise cette image de la boîte aux lettres reniant, par la même, la valeur ajoutée de son nouveau service et mettant en avant sa différence au regard de ses nouveaux homologues :

Les locaux ont cette habitude de boîtes aux lettres en eux. Ils ne voient que le côté brûlant de la chose c'est-à-dire la perte de pouvoir que cela occasionne. Alors je me mets en cause aussi, je me dis peut-être que je le vends mal, je ne sais pas. Mais le problème c'est que de toute façon, au final, ce n'est pas moi qui décide de ce qui va se mettre en place ou pas. Ce que je voudrais véritablement c'est qu'il y ait une décision collégiale et qu'il n'y ait pas seulement la production mais qu'il y ait aussi notre service qui prenne part dans la décision (Marc 3).

Après plusieurs mois sur le site, Marc en vient à relativiser ses apports. Il identifie effectivement un certain nombre de connaissances qu'il pourrait transférer mais il peine à les faire accepter par ses nouveaux collègues locaux, au sein de son service comme auprès des autres services avec lesquels il est en relation. Les exemples d'améliorations ou d'anticipations stratégiques sont légion mais Marc échoue toujours avant l'intégration de sa connaissance.

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

Il souligne clairement son manque de pouvoir décisionnel et la « frustr[ation] » qui résulte d'une telle situation.

On est frustré par le manque de possibilités d'action parce qu'on voit tout ce qu'on pourrait faire et tout ce que l'on pourrait mettre en œuvre, on voit tout ce qu'il y a comme chose à faire et tout ce qu'il y a comme choses à ne pas faire et quand on voit les choses à ne pas faire qui sont en train de se faire et bien on ne peut rien dire parce qu'on n'a pas la possibilité, on n'a pas la marge de manœuvre et la dimension pour le faire. (Marc 4)

Identifier des connaissances et ne pas être en mesure de transmettre son expérience faute d'autorité et de soutien hiérarchique entraîne Marc dans une relation à son travail de plus en plus critique. Au fil des mois, le lien de Marc à son travail s'affaiblit « c'est sûr, je ne ferai pas cela toute ma vie ». Faute de reconnaissance hiérarchique, Marc nous informe lors du dernier entretien qu'il compte bien poursuivre sa carrière en dehors de la société. Devant son incapacité à mettre en œuvre des connaissances dont il a déjà pu observer les apports et la performance, il développe un mal être croissant.

Alors j'ai lancé l'idée, il y a trois mois, de récupérer l'information sur le mode de fonctionnement [de mon ancien site] et je crois que mon chef ne s'en est toujours pas occupé. Alors que pour moi, c'est véritablement une stratégie qu'il faut mettre en place, donc il faut anticiper et un an à l'avance il faut vraiment commencer à y penser [...]. Mais là jusqu'à maintenant [l'échéance arrive] dans six mois et il n'y a aucune action qui a été mise en place. On n'a rien préparé et pour moi, ça, c'est dangereux [...], on prend des risques et on va se prendre un manche ! (Marc 4)

Souvent, à l'origine de l'intégration d'une nouvelle connaissance, on retrouve la mise en exergue de différences significatives entre les deux environnements. L'ancien environnement de travail est jugé comme ayant des améliorations qui pourraient (devraient) être mises en

place sur le site.

Ici, on n'a pas un chef qui fonctionne en stratégie. [...] C'est la première fois que l'on fait cela sur [ce] site [...]. Moi, j'en ai déjà organisé auparavant [sur mon ancien site] et c'est super intéressant. [...]. Or, cette année, cela risque d'être difficile cela pose des problèmes de jeu de pouvoir et le problème c'est que nous, c'est [notre SHD] qui s'en occupe et qu'il est débordé par le quotidien et du coup, il n'a pas du tout le temps de se projeter et, pour moi, le problème c'est que bien qu'il soit débordé, il ne délègue pas du tout. Or, le but de tout travail c'est d'apporter, d'apporter quelque chose, sa pierre à l'édifice.

Vous, vous avez déjà eu l'expérience de ce [type de démarche] ?

Oui [sur mon ancien site] et c'est vrai que [mon SHD] de là-bas, avait fait les choses très bien et il avait déjà commencé à penser [...] en amont et c'est important et il avait vraiment mis en place quelque chose d'efficace et j'en ai parlé à [mon SHD] mais je suis sûr qu'il ne l'a toujours pas consulté pour savoir comment faire alors que je lui ai dit que cela serait très riche pour lui. (Marc 3)

Les simples tentatives de mise en relation échouent et la phase d'échange avec la source repérée pour son SHD n'est même pas engagée. Ces multiples expériences de transfert inabouties approfondissent le sentiment d'inutilité dont il nous faisait part en comparant son service à une boîte aux lettres. Alors qu'il voudrait apporter « sa pierre à l'édifice » et que son SHD profite de son expérience pour lui déléguer une mission, ce dernier s'y refuse. Il reproche à son SHD son manque de confiance à son égard. Souvent Marc considère que ses homologues installés sur le site depuis plus longtemps bénéficient de traitement de faveur, ils les désignent comme « *les chouchous* » de son manager. Un dialogue de sourd s'installe peu à peu entre Marc et l'ensemble de son service, inapte à convoier la connaissance nécessaire à l'adhésion et au transfert effectif des pratiques.

La mise en avant systématique de la suprématie de son ancien service s'est, au fil des mois, amplifiée alors qu'elle était totalement absente lors des premiers entretiens où Marc louait, au contraire, la supériorité générale de son nouveau site. Son discours critique a progressivement conduit ses nouveaux collègues à une réaction de rejet de ses apports. En mettant en avant les aspects positifs de l'environnement quitté, Marc souligne également les manques de son nouveau lieu de travail. Comme les verbatim en témoignent, les lacunes qu'il voudrait combler sont importantes et les mesures qu'il préconise engagent l'ensemble du service. La connaissance qu'il souhaite ainsi faire intégrer est sans doute trop profonde, comporte des conséquences beaucoup trop fortes pour qu'il puisse les mettre en œuvre. Son positionnement hiérarchique ne le lui permet pas. Sa centralité, au sens de Schein, est insuffisante. Ces critiques de fond doivent donc être amenées aux mieux pour ne pas mettre l'unité réceptrice potentielle en situation de complexe d'infériorité et, *in fine* de rejet de la connaissance. Il s'agit finalement de vendre ses idées et d'y faire adhérer son nouvel environnement. Un biais d'identification au nouveau groupe (ici le service) s'approfondit petit à petit. Alors que Marc reste dans le même cœur de métier (mobilité intramétier), l'identification au nouveau groupe d'appartenance peine à prendre forme. Marc remet systématiquement en cause les décisions prises par son service et élargit, lors du dernier entretien, ses critiques à l'ensemble des décisions stratégiques prises par la société pour mieux se convaincre du choix de carrière qu'il est en train de concrétiser : celui de quitter la société pour exercer un nouveau métier. Ainsi, l'histoire de Marc met en avant combien l'absence d'identification par soi et finalement l'absence d'identification organisationnelle (par rapport aux valeurs du site) peut finir se traduire par un rejet de l'identité organisationnelle.

Si la « surprise » à l'origine de l'initiative du TCI provient des différences entre les environnements traversés, l'acteur mobile doit communiquer au mieux la supériorité de l'environnement qu'il vient de quitter à ses nouveaux collègues. En effet, ce sentiment,

lorsqu'il est trop souvent revendiqué peut conduire à un complexe d'infériorité des nouveaux collègues et, finalement, à une réaction de rejet de la connaissance transférée. De même, si les modifications induites par le transfert de connaissance paraissent trop lourdes aux récepteurs, ces derniers émettront des résistances et chercheront à éviter le TCI en l'absence de contrainte hiérarchique.

Entre l'acteur mobile et ses nouveaux collègues, le manque de vision commune sur la réalité, les objectifs poursuivis ou encore les valeurs participe à la difficulté de communication. Cet exemple suggère que **l'identification (par autrui et par soi) est un préalable à tout TCI**. En effet, la question se pose de savoir comment la connaissance, d'un autre qu'on rejette, pourrait être acceptée quand bien même elle paraîtrait plus performante. Intégrer sa connaissance reviendrait alors à intégrer et à reconnaître le nouvel arrivant en tant que membre contributif de son nouveau groupe d'appartenance. Là encore, c'est avant tout l'acteur qui possède la connaissance qui est évalué, davantage que la connaissance elle-même. En l'absence de pouvoir hiérarchique, l'acteur mobile doit, pour transférer sa connaissance, être identifié par ses nouveaux collègues (et récepteurs de connaissance) comme un des membres de leur groupe. En l'absence de ce sentiment d'identité commune, le transfert échoue. En effet, **lorsqu'ils n'y sont pas contraints, les récepteurs de la connaissance assimilent l'acceptation de la connaissance à l'acceptation du nouvel arrivant au sein du groupe. Ainsi, ce n'est pas la performance induite par la nouvelle connaissance qui est évaluée mais l'acteur qui la représente et la personnifie**. L'exemple de Noémie approfondit cette dimension identitaire du TCI.

Encadré VI-8. L'histoire Noémie, embauchée pour transférer ses connaissances et Paulette, sa collègue

Noémie a été rencontrée relativement tard (après 18 mois sur son nouveau poste), son histoire semblant riche d'enseignements pour notre recherche puisqu'elle a précisément été embauchée pour transférer son expérience. Suite à une incitation de la direction du groupe, le site étudié a été conduit à créer un nouveau service. Membre d'un de ces services au sein d'un autre site français, la demande de mutation de Noémie tombait à point nommé puisqu'elle devait faciliter l'application de cette décision. Ce nouveau service a pour ambition d'éviter les allers-retours des techniciens de maintenance entre la zone de production, qui pour des raisons de qualité et de propreté, nécessite un habillage stérile (gants, charlotte, blouse, lunettes, chaussures stériles) et les zones de stockage des pièces où aucune tenue spécifique n'est nécessaire. La création de ce service éviterait ainsi ce genre de situation :

Sortir de la salle blanche¹¹³ et donc de se déshabiller et tout cela, aller chercher la pièce au

¹¹³ Nom donné à la zone de production

magasin¹¹⁴, vérifier que c'est la bonne pièce, après on retourne en salle blanche, on se rhabille, ...on regarde sur la machine, ce n'est pas la bonne ! Mince, il faut retourner dehors !! (Noémie 1)

Noémie rencontre de nombreux problèmes dans la mise en œuvre du service. Elle manque de ressources (pas de lieu dédié) et est longtemps (9 mois) restée le seul et unique représentant de ce service en devenir. Pour autant, cette opératrice profite du soutien de son SHD. Ce dernier a créé un groupe de travail avec l'ensemble des responsables pour lesquelles elle travaillera afin de recenser les besoins de chacun et ainsi, mettre en œuvre un service adapté aux besoins du site (propos recueillis auprès du SHD). Même si les apports de Noémie ne sont pas encore totalement déployés du fait du manque de ressources, elle a déjà identifié de nombreux points d'améliorations possibles :

J'essaie de faire ramener plusieurs choses [de mon ancien site] ici. Tout ce qui est bien ! J'ai fait mettre en place des sachets antistatiques, bien spécifiques d'un côté pour les pièces qui peuvent fuir parce qu'avant c'était mis dans des sacs poubelles donc ça m'avait étonné, ça m'avait choqué. Ça peut fuir ce n'est pas très '5S¹¹⁵', on va dire comme concept. Et puis là, en fait, le premier jour où je suis arrivée ici, je m'en rappellerai toute ma vie, j'ai visité la salle blanche et j'ai pris peur. J'ai pris peur de l'environnement. En fait, ce n'était pas aussi propre que là-bas (Noémie 1)

Sur un certain nombre de produits utilisés en salle de production, elle a incité à la mise en place et à l'utilisation de produits « plus propres » (sacs en plastiques, containers, coton tige). L'instauration du nouveau service comporte différentes tâches, l'une de ses premières réalisations sur le poste a consisté à faire externaliser certaines tâches de maintenance auprès de la société avec laquelle elle travaillait sur son ancien site. Il résulte de cette nouvelle répartition du travail :

Un gain de temps en maintenance parce que le gars n'a pas plus besoin de nettoyer la pièce, elle est toute propre. Il a juste à la prendre sur l'étagère et à la mettre sur la machine... Après, il y a un gain de place aussi parce que là, ils ont supprimé certaines zones de nettoyage du coup, parce qu'on essaie d'extérioriser au maximum le nettoyage des pièces (...) Et puis la machine ensuite, redémarre à une vitesse parce qu'avant ce qui se passait c'est que la pièce qui était sur la machine, il n'y en avait pas d'autres, donc il fallait nettoyer celle-là, alors que là, maintenant, il y a un kit¹¹⁶ d'avance sur chaque machine. (Noémie 1)

Elle parvient à communiquer les apports potentiels de son service mais peine à convaincre les gens de lui faire confiance en lui déléguant une partie de leurs tâches. Noémie souligne ici que seules des tâches dévalorisées par les techniciens lui sont confiées.

✓ *Je discute facilement avec tout le monde donc ça va bien mais après, c'est de faire rentrer dans les mœurs un peu le fait que ce ne sera plus à la personne de faire, il faudra qu'elle délègue à une autre personne, parce que les gens, ils aiment bien garder leur petit truc à eux (Noémie 1)*

✓ *J'ai essayé de mettre en place des kits de maintenance, ils ont freiné un peu des pieds à la maintenance au début. Et puis, j'ai commencé à en préparer pour [le secteur P] sur deux équipements et là, ils ont vu que ça gagnait, à la personne, pas mal de temps et du coup, là, ils commencent à me donner des listes des pièces à préparer d'avance.*

Ça y est vous avez fait vos preuves ?

Oui et en fait, ce sont les personnes de maintenance qui ont du mal à lâcher ce qu'ils font. Je ne sais pas comment expliquer cela, ils ont leur petit truc à préparer et ils aimeraient bien le faire eux-mêmes... Alors je leur dis à chaque fois, ça vous permet de consacrer plus de temps à la machine... qu'à des tâches... (Noémie 3)

✓ *Ils nous donnent tout au compte goutte. Quand ils ont un besoin, ils viennent me voir parce qu'ils n'ont pas envie aussi de le faire. (Noémie 1)*

Contrairement à Noémie, Paulette, recrutée elle aussi au sein de ce nouveau service, a déjà

¹¹⁴ Nom donné au service logistique et stockage

¹¹⁵ Démarche qualité d'origine japonaise qui tire son nom de ses 5 piliers fondateurs : Seiru (Trier), Seiton (Ranger), Seiso (Nettoyer), Seiketsu (Conserver propre et en ordre), Shitsuke (Formaliser et impliquer).

¹¹⁶ Ces kits ont été instaurés par Noémie, il s'agit d'une boîte qui regroupe en son sein les différentes pièces nécessaires par type de maintenance et d'équipement.

travaillé avec certains des acteurs auprès desquelles elle doit instaurer une forme de collaboration.

J'ai quand même la chance vraiment de connaître le service de la maintenance et ça c'est un atout. Oui, c'est un atout par rapport à [Noémie], ça c'est clair... (Paulette 1)

Selon elle, ces liens antérieurs lui permettent véritablement de mieux comprendre les contraintes auxquelles doivent faire face les acteurs pour qui elles travaillent.

[Noémie] a une expérience de ce qu'elle, elle a vécu mais ils ne veulent pas faire un copier / coller parce que voilà, les attentes ici ne sont pas les mêmes. On ne fait pas non plus tout à fait la même chose et puis après, dans une entreprise qui a des fonctionnements depuis des années et des années, il ne faut pas vouloir tout révolutionner du jour au lendemain non plus. Il faut y aller petit à petit, il faut déjà prouver que ça fonctionne, que les gens aient vraiment besoin de nous, mettre des choses en place (Paulette 1)

Ainsi, Paulette est consciente qu'elles doivent toutes deux prouver les améliorations et la valeur ajoutée des changements qu'elles initient. Ces derniers ne sont pas automatiques et outre les résistances au changement et le syndrome NIH, il faut accepter le temps nécessaire à leur mise en place.

Vous savez il y a des gens qui ont un caractère comme ça, ils râlent parce qu'ils en font trop et puis dès que vous voulez les soulager, mon Dieu, ce n'est plus eux qui vont le faire. Donc ça va être mal fait donc non, c'est eux qui font. Il y a des gens comme ça, qui aiment bien se plaindre qu'ils sont débordés mais qui en aucun cas ne donneraient leur boulot parce qu'ils ne vont plus gérer. (Paulette 1)

Derrière la mise en place de ce service, c'est une question d'espace et de territoire qui se joue. L'amputation d'une partie des tâches induite par la mise en place de ce service met clairement en avant la persistance d'une association tâche/pouvoir des UR. Pour déléguer, il convient non seulement d'argumenter les apports consécutifs mais également d'instaurer une relation de confiance garantissant la qualité d'exécution des tâches. Cependant, les résultats sont là et si son service ne travaille pas encore avec l'ensemble des secteurs de fabrication, Noémie commence à asseoir sa position auprès des acteurs auprès desquels elle a débuté ses actions. Néanmoins, la confiance n'est en rien acquise et doit encore se consolider :

J'ai bien ramé... ça avance petit à petit quand même parce qu'avant, au tout début, ils n'y croyaient pas alors que maintenant vu que j'ai le service [P] avec moi et qu'ils disent que ça fonctionne bien donc ça va de mieux en mieux. Ça avance petit à petit mais c'est encore un peu lent. (Noémie 2)

Noémie le souligne, elle est influencée par son ancien site de production qui a, pour elle, vertu de modèle. Or, ce dernier ne connaît pas les mêmes contraintes et son mode d'organisation diffère sur bien des points. Ainsi, plus qu'une réplique parfaite du modèle qu'elle connaît, elle devra se faire aux spécificités de son nouveau site d'accueil pour mieux conduire les changements que son service induit. La notion d'appréhension environnementale soulève, dans ce contexte, de lourdes différences de valeurs organisationnelles.

J'essaie de connaître les gens, de voir comment fonctionne le site, vu que c'est complètement différent parce qu'en fait, [sur mon ancien site], c'est je dépense -je jette, donc s'il y a un truc qui ne marche pas, poubelle. Ici, ils cherchent à réparer, ils font des économies sur tout, alors que là-bas, on n'avait pas, la mentalité n'est pas pareille. (Noémie 1)

Noémie souligne les différences de valeurs prônées au sein des différents sites de la société. On voit dans cet extrait, qu'elle s'identifie plus volontiers à son ancien site « on » et se distingue par la même des acteurs qu'elle côtoie désormais quotidiennement « ils ». La nouvelle culture locale à laquelle elle est confrontée la surprend bien souvent :

On a demandé [à la société] de créer ce service là pour voir si ça apportait à la maintenance, si ça faisait gagner du temps au niveau des arrêts machines. Donc je suis arrivée au tout début donc j'ai vu l'évolution qu'il y a eue [sur mon ancien site], donc du coup, je sais ce que j'ai à faire ici. Mais c'est plus dur parce qu'[ici] les changements, ils n'aiment pas trop. Les changements de mentalité, ça commence à bien changer parce qu'il y a plein de personnes [d'autres sites français ou étranger] qui viennent [ici] et donc je pense que c'est pour faire changer les mentalités des gens. (Noémie 2)

Selon elle, le site travaille trop en autarcie ce qui l'empêche de concevoir l'intégration d'améliorations d'autres sites. Cette absence d'ouverture sur le changement semble mise à mal par l'arrivée de personnes extérieures, arrivant d'autres sites et qui, quant à elles, sont habituées à cette modularité perpétuelle. Elle espère ainsi voir les mentalités évoluer car elle ne souhaite pas s'adapter à la mentalité locale (dans sa dimension autarcique).

Refaire le copier/coller de [mon ancien site], ça m'étonnerait parce que là-bas si vous voulez, il y a un service pompe à part de notre service et là tout est rattaché au service [...] Donc il y a vraiment un service autonome que l'on n'a pas [ici]. (Noémie 2)

Ces propos soulignent un profond désaccord entre les deux collaboratrices. Paulette, convaincue que la mise en place du service ne doit pas se concevoir comme une réplique, s'est attachée à développer une activité qui n'était pas comprise dans le périmètre des actions du service à répliquer (le service pompe). Elle affirme là sa volonté de conserver les spécificités locales qui, pour elle, sont sources de richesse (phase d'observation empirique).

[Noémie] a aussi vendu ce qu'elle connaissait, bon ce qu'on ne fera pas [ici] puisque de toute façon, on n'a pas les mêmes besoins. Et voilà, on va se servir de ce qu'elle connaît et on va faire comme [notre SHD] a dit, on va faire notre [service] comme nous on le conçoit et par rapport à nos attentes surtout... (Paulette 1)

Paulette révèle, au cours du second entretien qu'elle s'inscrit plutôt en frein à cette démarche de réplique du service et souligne l'ineptie d'un tel souhait :

Moi, j'ai toujours dit que ce n'était que des paroles et que ça ne serait jamais la réplique [du service qu'elle a connu sur son ancien site]. Moi ça va faire 13 ans que je suis sur [ce] site [...] donc je sais un peu comment fonctionne le site donc voilà. [...] puisque tous les sites ont leur propre fonctionnement donc on ne peut pas faire du copier/coller, pour aucun service d'ailleurs. (Paulette 2)

L'absence de vision commune entre Noémie et Paulette empêche toute collaboration dans le service. Toutes les mises en place et suggestions de Noémie semblent ainsi vouées à l'échec puisque sa collègue n'adhère pas, elle-même, à leur instauration. D'ailleurs, le souhait de Paulette de s'atteler à la gestion des pompes n'a sans doute rien d'anodin. Dans les propos de Paulette, Noémie apparaît comme une personne qui ne connaît pas les us et coutumes locales alors qu'elle est déjà installée sur le site depuis plus de deux ans. Elle souligne constamment leur absence de vision commune et le manque de compréhension de Noémie face aux spécificités locales. Certaines des idées de Noémie éveillent d'ailleurs moult résistances notamment le partage des boîtes à outils des techniciens. En effet, en touchant aux outils de travail des techniciens et en remettant en question leur droit de détenir chacun leurs outils personnels, elle s'attaque à un changement que les acteurs ne sont pas prêts à accepter. Comme les discussions avec ces derniers nous l'ont suggéré, elle peine à faire adhérer les personnes avec lesquelles elle travaille à ses idées. N'ayant pas le pouvoir hiérarchique d'imposer les apports qu'elle identifie puisqu'elle est opératrice et que ses services s'adressent principalement à des techniciens, les connaissances à transférer sont repérées mais leur mise en œuvre rencontre des obstacles.

Confrontée à tant de soucis, Noémie peine à voir sa valeur ajoutée après plus de deux ans sur le site.

Deux ans après je rame, je rame. Moi, si, j'y crois encore [à la création de ce service] mais le problème c'est qu'on n'avance pas, on stagne. On avance sur des petites choses mais sur le gros du boulot, on stagne. (Noémie 3)

Les soucis restent les mêmes et l'absence de reconnaissance des tiers persiste. Elle ne parvient pas à mettre en place un système auquel tous adhèreraient.

Ils ne voient pas le temps que gagnent les techniciens, les assistants. Il faudrait que je les chronomètre en perte de temps mais bon... Pour moi, c'est du flicage un petit peu aussi donc... Je ne le ferai pas mais je pense que les gens n'y croient pas trop et puis le budget du service est de zéro. Il n'y a pas de budget [...] Le service n'existe pas officiellement, ils en parlent mais c'est tout. Il n'y a pas de budget [...] Pour les petits kits et bien je prends sur le budget du service qui me le demande. Donc là, c'est [le secteur P] et bien c'est le budget [P] qui paie. (Noémie 3)

Finally, after more than two years and a half on the site, the contributions of Noémie reveal themselves as quite limited. The lack of hierarchical power and resources hinders her in transforming her ideas and her potential contributions into realizations. The systematic promotion of the superiority of the site led, like the story of Marc, to a reaction of rejection by the UR. For the local actors installed for a long time, she wants to « revolutionize » their mode of work. Changes, too numerous and too simultaneous, are therefore rejected by the oldtimers. These latter only accept knowledge transfers that induce minor modifications of their operating mode (for example, change of products used) or that lead them to abandon tasks that they devalue. A resistance identity taints all the other TCI. The oldtimers also refuse this knowledge because it comes from a site that they do not want to learn from. In fact, during an observation on the terrain, we had the opportunity to discuss in depth and privileged (one-to-one) with one of these actors. The latter explained to us that learning from a site like this is for him a « aberration ». Often, the site studied is considered as a site that must draw lessons from the experiences of other French sites. Or, according to him, these latter forget that, often, it is thanks to their site that national results become beneficiaries. The site studied specializes in products of type vaches à lait whereas the other sites are generally more focused on cutting-edge innovative technologies. For the UR, the legitimacy of the old site of Noémie as an US is largely put in question and a strong local identity revendication emerges.

Noémie therefore finds herself facing a double resistance: to bring to people on whom she has no authority (inferior statutory) and to integrate logics of a site that the actors want to distinguish themselves from and that they do not want to be a legitimate source, whose knowledge would merit to be integrated.

The actors to whom Noémie addresses are maintenance technicians. It is important to underline the particular role of these actors in the organization. A sector manager told us the following about these salaried: « *Les techniciens de maintenance, c'est une horreur à manager. J'exagère mais c'est vrai que ce sont des barons, ils sont toujours au dessus de tout, ils ne se mêlent pas des trucs, ils sont moins responsables, moins engagés que les techniciens de process. Je pense [car] le technicien process lui, touche aux plaquettes* » (Thierry 2)

Maintenance technicians master a strong zone of control and power of the production activity since it is they who are brought in to solve equipment problems. They therefore benefit from a savoir-faire particularly valued and do not consider it necessary to learn to do their job differently. They accept to detach themselves from certain tasks that are ingrates but want to keep their independence both at the level of their tools of work and at the level of their work methods. Potential recipients of knowledge are well aware of their strategic positioning within the organization. They therefore affirm themselves as very little inclined towards TCI susceptible to modify their mode of work and this, all the more so as they come from a less legitimate source in their eyes. Parallely, the organization does not want to impose on such actors a change that raises so many resistances.

The story of Noémie allows us to link the results on legitimacy and proximity of mobile actors (then US). The US must be able to justify a form of superiority vis-à-vis of the UR to which it addresses. This superiority can be hierarchical (superior status, hierarchical power over the UR) or situational (ability to respond to the problem encountered).

En l'absence de supériorité, l'US doit chercher à convaincre de la pertinence du transfert qu'elle initie et personnifie, pour l'UR, la connaissance transférée et sa valeur. Au cours des interactions, une relation de confiance marquée d'un sentiment d'identité commune doit se construire afin que le transfert réussisse. La légitimité technique peut favoriser l'identification de l'acteur mobile par ses nouveaux collègues en tant que membre contributif du groupe, le transfert renforce alors le sentiment d'identification préalable.

Dans le cas où les interactions s'opèrent entre des acteurs d'horizons distincts (pas d'identification professionnelle possible ou conservation de l'acteur mobile d'une identité par soi très fortement liée à l'environnement quitté), des résistances identitaires peuvent faire échouer le transfert de connaissance.

Les mobiles géographiques, par exemple, en surlignant fréquemment au cours des interactions, les manques locaux et/ou la supériorité de leur ancien site, se positionnent eux-mêmes en dehors de leur nouveau groupe d'appartenance fonctionnelle et revendiquent une identité singulière. Ces différences identitaires, lorsqu'elle sont trop marquées, sont mésestimées par les locaux (oldtimers) et créent un contexte général nuisible au TCI. Elles favorisent l'émergence du syndrome N.I.H. et activent chez les oldtimers des revendications liées à une identité locale et à ses spécificités. Faute d'identité commune, la connaissance ne peut être transmise. Le tableau VI-2 reprend les différentes tentatives de transfert mises en œuvre par les nouveaux arrivants.

Tableau VI-2. Transfert de l'acteur mobile soutenu par une autorité hiérarchique et/ou une identité commune

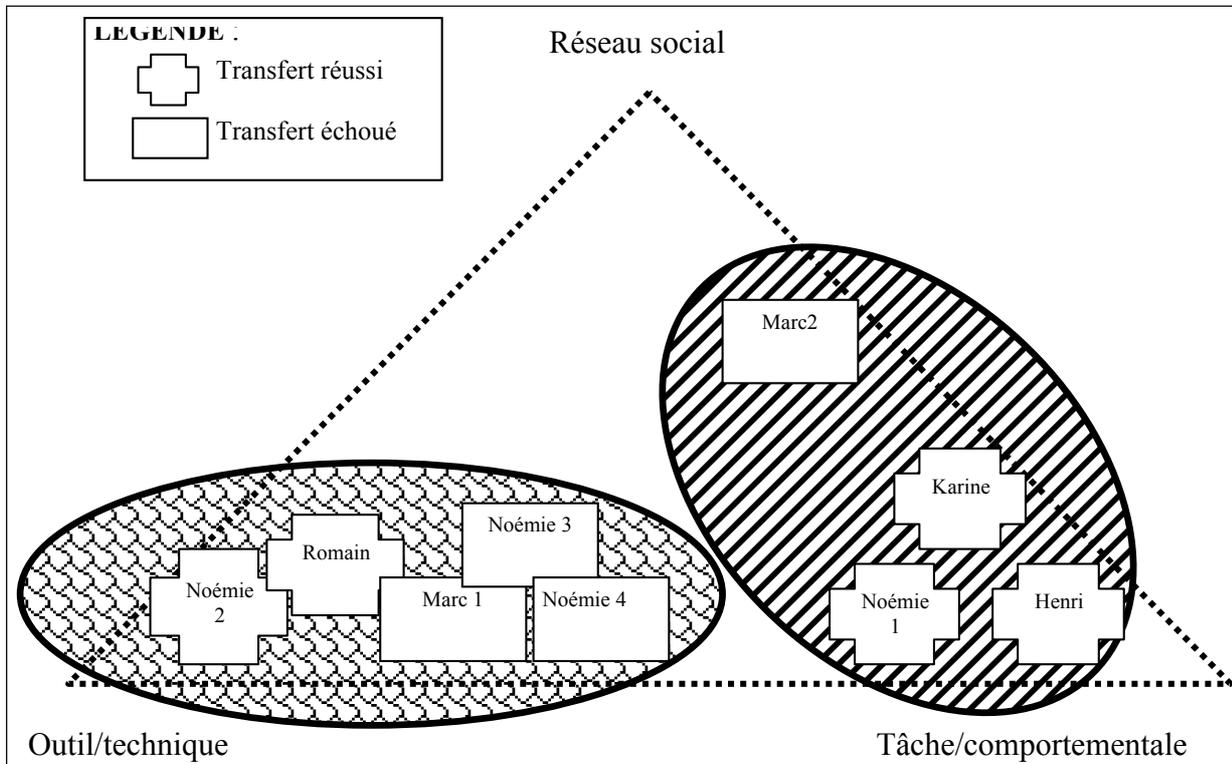
Cas	Connaissance transférée	Soutien(S) et/ou Freins(F) au processus	Conséquences attendues (Ca) / réelles (Cr)
Henri	Nouvelles méthodes de travail, modification des comportements et attitudes	<u>S</u> : Autorité hiérarchique sur les récepteurs de la connaissance. L'intégration devient un ordre. L'absence d'intégration est régulièrement contrôlée par la source.	<u>Cr</u> : Amélioration de la qualité du travail fourni par l'équipe managée (niveau organisationnel).
Romain	Modification du système de gestion de la production	<u>S</u> : Positionnement confère une force de proposition	<u>Cr</u> : Augmentation du scope (niveau individuel); amélioration du système utilisé par les utilisateurs (niveau organisationnel)
Karine	Codification des modes opératoires	<u>S</u> : Intégration sociale soutien à la motivation à recevoir des UR; absence de légitimité du SHD/par rapport aux UR <u>F</u> : Absence de soutien du SHD	<u>Cr</u> : Normalisation des comportements des acteurs récepteurs. Explicitation des savoir-faire et pratiques du service (niveau organisationnel); augmentation du scope (niveau individuel)
Marc	Outil mieux adapté à l'utilisation (<i>Marc 1</i>)	<u>F</u> : Absence de soutien hiérarchique, manque de reconnaissance du SHD, absence de vision commune avec les UR, absence d'identification à un groupe commun, manque de pouvoir stratégique au sein du service	<u>Cr</u> : Désir de retrait individuel (niveau organisationnel) <u>Ca</u> : amélioration de la prestation offerte par le service
	Mise en relation d'acteurs visant au partage du mode de fonctionnement d'une mission stratégique expérimentée sur l'ancien site (<i>Marc 2</i>)		
Noémie	Externalisation de tâches peu valorisantes (<i>Noémie 1</i>)	<u>S</u> : Expérience antérieure	<u>Cr</u> : Gain de temps lors des pannes machines, gain de place
	Adoption de produits plus propres (<i>Noémie 2</i>)	<u>S</u> : Expérience antérieure	<u>Cr</u> : Meilleur respect des normes de qualité
	Partage des boîtes à outils (<i>Noémie 3</i>)	<u>F</u> : Résistances identitaires Absence d'identité commune, valeurs différentes, illégitimité de la source	<u>Ca</u> : Réduction des coûts
	Mise en place d'outils facilitant les tâches des UR (<i>Noémie 4</i>)		<u>Ca</u> : Gain de temps de réalisation des tâches par les UR

Il est possible de distinguer trois types de connaissances transférées :

- connaissance à dominante technique et explicite enfermée dans un outil ;
- connaissance comportementale mise en action dans un mode opératoire plus ou moins explicite dictant la réalisation d'une tâche ;
- connaissance liée au réseau social, au carnet d'adresses mobilisables par l'acteur mobile.

La figure VI-1 présente chacun des cas discutés en fonction de l'ancrage de la connaissance pour l'unité source.

Figure VI-1. Les tentatives de transferts soutenues par une autorité hiérarchique au regard des caractéristiques dominantes de la connaissance transférée



Deux sous-ensembles apparaissent. Chacun contient des TCI réussis (+) et échoués (-). Dans le bloc de gauche, Romain et Noémie parviennent à intégrer leur connaissance à dominante technique. Noémie réussit à instaurer l'utilisation de nouveaux outils dans la mesure où ces intégrations sont sans conséquence sur les modes opératoires et n'induisent aucun changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Dans le cas où l'intégration comprend une forte dimension comportementale, la connaissance est systématiquement rejetée. Le bloc de droite suggère l'impérieuse nécessité d'une légitimité hiérarchique et/ou technique pour imposer ce type de connaissance.

En l'absence, l'identification par autrui conduirait aux mêmes résultats. Les caractéristiques comportementales et techniques semblent intimement liées. **Lorsque l'intégration de la connaissance (phase 3 du TCI qui en concrétise la réussite) se traduit par une modification forte des comportements, la source doit bénéficier d'une autorité hiérarchique pour soutenir la réussite du transfert. En l'absence, sa reconnaissance en**

tant que membre contributif (identification par autrui) permet de dépasser les résistances au changement des UR. Bien souvent, cette proximité identitaire prend du temps. Elle se construit au gré des relations entre les acteurs et s'enrichit, ou s'effrite progressivement. Les échanges sont autant d'opportunités de confronter les schémas mentaux de part et d'autre. Par cette confrontation, un certain nombre d'enrichissements peuvent émerger.

2.2. Distance des schémas cognitifs

La création de nouvelles connaissances résulte souvent de la distance de schèmes des acteurs (Nonaka et Toyama, 2003 ; 2005). La mobilité entraîne l'acteur mobile et ses nouveaux collègues à s'interroger sur les modes de pensée. L'arrivée de l'acteur, habitué à évoluer dans des milieux différents, contribue également à la création de connaissance par le développement de nouveaux canaux de communications et l'élargissement des sources de connaissances mobilisables par l'environnement interactionnel. Cette confrontation d'appréhensions différentes de la réalité est plus ou moins prégnante suivant le type d'horizontalité de la mobilité.

2.2.1. Interaction et création de connaissance dans la diversité : la richesse des mobilités intermétiers et interfonctionnelles

La distance des schémas mentaux du nouvel arrivant par rapport aux oldtimers est évoquée au regard de deux niveaux d'éloignement : une diversité modérée lorsque le mouvement est intermétier et, une diversité forte pour les mobilités interfonctionnelles.

Diversité modérée des schémas mentaux

Les nouveaux arrivants, mobiles intermétiers, perçoivent certaines possibilités d'intégrer leurs anciennes connaissances routinières. Ainsi, Romain illustre comment ces acteurs peuvent devenir créateur de connaissance dans leur nouvel environnement.

Encadré VI-9. Romain : intégrer les apports des expériences antérieures et créer des synergies entre les postes grâce à sa position d'interface

De retour en France, après quelques années d'expatriation, Romain a décidé d'investir un nouveau site français où l'opportunité lui est offerte de s'initier au management. C'est la première mobilité pour laquelle il change de cœur de métier. Il reste dans le même domaine d'activité, lié à sa formation initiale, mais change de direction fonctionnelle et de famille de

métiers dans l'entreprise.

J'ai bien connu quatre sites de la société. [...] ça me permet de piocher dans ce qui est adaptable... parce qu'entre les sites, il y a des différences très fortes en termes de technologies et d'effectifs. Par exemple, ici, si je veux répliquer des choses que j'ai vues [...], il faut que je le fasse pour une technologie moins pointue et surtout avec moins de personnes. Et même, dans certains cas, ce ne serait pas adaptable car les équipements ne sont pas assez à la pointe sur certaines choses. Par contre, on a la même gestion de production, donc là, il y a des choses à prendre, il y a matière à étudier ce qui peut être pris et utilisé. (Romain 1)

Bien que des connaissances nouvelles doivent être acquises, il parvient à identifier comment ses anciennes activités, au cœur du service informatique pourraient être mise au service de ses nouvelles responsabilités à la GPAO. La connaissance doit être recontextualisée pour être mise en acte. Quelques ajustements sont alors nécessaires pour l'adapter aux besoins et aux spécificités du nouvel environnement. Ces efforts d'adaptation ne sont pas décrits comme laborieux, bien au contraire :

J'arrive à ajouter de la valeur ajoutée par ma propre expérience, par mes propres connaissances, par mon expérience en informatique au sein du service qui rendent service au sein même du service et un peu à l'extérieur [...] Ma satisfaction c'est d'avoir pu mettre le pied à l'étrier et puis récupérer ça sans grande difficulté. Mon autre satisfaction quand je parle de valeur ajoutée que j'ai pu apporter c'est ce même type de langage de programmation, il est dans les applications Microsoft comme Excel, comme Word comme tout. Donc moi, j'utilise essentiellement Excel ici et on a une autre application qui permet de nous connecter à la GPAO qui utilise ce même module de programmation ce qui permet d'automatiser certaines tâches. [...] Étant donné que l'application de GPAO est assez hermétique et n'a pas de tuyaux informatiques très bien fichus pour pouvoir saisir des données [...]. Le système de macro [que j'ai créé] permet justement d'automatiser ça en formatant correctement un fichier qui rassemble toutes les informations à saisir. Ces mêmes informations qui vont se retrouver à différents endroits dans l'application, l'automate [créé], à la place de la personne va rentrer les informations, aux endroits, passer d'un écran à l'autre et faire ce que ferait normalement une personne en beaucoup plus de temps, là on est capable de rentrer beaucoup de données en 2,3 minutes alors que ça prendrait de trois heures voir plus. (Romain 2)

La connaissance précédemment acquise est mise au profit de son nouveau poste. Le caractère synergique des deux activités est souligné comme une « satisfaction ». En apportant et en réussissant à cumuler apprentissages et apports, la mobilité devient source d'épanouissement. N'ayant pas eu de grandes difficultés à comprendre ses nouvelles activités, il a très rapidement perçu comment son expérience antérieure pourrait faciliter son travail ainsi que celui de ses collaborateurs.

✓ *Si vous voulez, ça démultiplie vraiment à l'infini l'usage d'une application qui initialement ne sert qu'à se connecter sur le gros système. Donc si vous voulez là, cette application qui vous donne une lorgnette sur le système qui vous renvoie des écrans, donc au départ ça vous sert simplement... Donc c'est de l'alphanumérique, je ne sais pas imaginer le Minitel, voilà c'est ce type de graphiques, mais derrière ça, il y a tout un aspect logiciel et il y a cet outil [que j'ai créé grâce à mon expérience antérieure] qui permet de programmer l'interface de manière robotique, donc pour créer un automate qui permet de faire de la saisie. (Romain 2)*

✓ *Ça c'est pour nous, c'est notre outil de travail. Ah oui je travaille beaucoup.... Enfin pas autant que j'aimerais, j'ai encore beaucoup de choses à développer autour de ça. C'est un peu... Comment dire... ingrat cette partie d'activités parce que les fruits que j'en retire c'est juste du gap personnel ou du gap pour mon équipe. C'est-à-dire que l'outil que je développe autour de ça ne peut être déployé qu'au sein de l'équipe, qu'au service[...]. En aucun cas, ça ne peut être mis en place pour les opérateurs [de production...]. (Romain 3)*

Romain souligne son utilité au sein du nouvel environnement et souhaiterait faire preuve d'une connaissance à plus large échelle. Il souhaiterait encore étendre les effets de cette synergie pour qu'elle soit plus globale et ne se cantonne pas à son seul service. Il souhaiterait que les améliorations qu'il a construites soient visibles et profitables à l'ensemble des acteurs.

Les connaissances antérieures peuvent parfois être mises à profit dans le nouvel environnement de travail. **Réussir à adapter des connaissances antérieures au sein de l'environnement interactionnel actuel est alors source de satisfaction pour l'acteur qui parvient simultanément à apprendre et apporter à ses nouveaux collègues.** L'histoire de Cédric permet d'approfondir cette dimension.

Encadré VI-10. Cédric : la richesse des expériences antérieures

Cédric vient de la vitrine technologique française de la société. L'observation de différences de routines lui permet d'apporter rapidement une connaissance qui, dans un contexte présentant des similitudes, a déjà démontré sa supériorité par rapport à celles actuellement en usage :

Aujourd'hui, dans mon métier, je dois m'assurer que les produits que l'on fait sont testables et vérifiables en ligne. Je trouve que ça, ayant fait du design auparavant, moi j'étais on va dire, en amont de cet aspect test. Auparavant, c'était vraiment pour moi quelque chose d'important parce que c'est vrai qu'on faisait du design [X] c'est-à-dire qu'on simplifiait et on améliorait ou on changeait notre design, la façon de créer nos produits, en fonction du test qui arrivait derrière. Même si ça n'apportait rien d'autres au produit en termes de clients en fait c'est-à-dire que ce n'est pas une fonctionnalité en plus qu'on aurait apporté au client, mais c'est vraiment essentiellement pour la ligne de production pour qu'ils puissent tester le produit en ligne etc. Donc ce genre de choses et bien ici, sur les produits que moi j'ai commencé à prendre, ça n'existe vraiment pas. C'est-à-dire qu'aujourd'hui c'est un peu presque deux mondes séparés. C'est une ligne de produit qui démarre aussi donc c'est normal, mais c'est un peu deux mondes séparés qui fait qu'on va se retrouver au niveau du test avec des problématiques insolubles, en tout cas chères à résoudre. C'est vrai que si c'est pris en compte dès le départ, ça peut permettre de simplifier le processus. Si c'est pris en compte trop tard, on était vraiment dans une problématique très difficile pour trouver une solution. Donc aujourd'hui, j'ai au moins apporté ça sur les deux ou trois designs qui vont partir. On a fait du design [X] c'est-à-dire qu'on a simplifié le design. On a rajouté des choses pour que sur la ligne ça se passe plus facilement même si ce ne sont pas des fonctionnalités que l'on va rajouter pour le client. (Cédric 1)

Cédric parle de deux mondes séparés en évoquant son ancien et son nouveau service. Ayant précédemment travaillé sur ce lien, il apporte son expérience du précédent site. Se faisant, il permet de devancer les problèmes déjà rencontrés et résolus là-bas et, sur d'autres problématiques, devient véritablement force de proposition :

[Sur mon ancien site] je participais beaucoup à ce qu'on appelle [...] la validation [de toutes les étapes du processus de fabrication]. Donc il y a plusieurs étapes dans la fabrication de nos produits. Donc entre [les premières étapes de production] et [les dernières], il y a toujours des aspects de compatibilité, à vérifier, chose qui ici est faite mais de façon un peu cuisine parce que bon, ils n'avaient pas encore rencontré beaucoup de problèmes jusqu'à aujourd'hui. Parce que plus on diminue la taille du silicium, plus ils vont aller au devant des problèmes. Ils étaient encore sur des produits où les tailles étaient assez importantes en fait ou en tout cas, les technologies étaient beaucoup plus grossières que celles qu'on utilisait [sur mon ancien site]. Donc maintenant, ils arrivent au devant de certains soucis qu'on a déjà rencontrés [sur mon ancien site], et notamment sur des produits c'est des soucis qu'on a déjà rencontrés avant donc c'est vrai que ça apporte une certaine facilité de discussion, ou en tout cas une force de proposition qui est plus importante (Cédric 2).

L'expérience qu'il a lui-même développée sur les technologies de son ancien site et celle de ses anciens collègues qu'il a pu observer constituent ainsi un creuset fertile pour l'élaboration des produits du nouveau site d'accueil. En tant que cadre supérieur, son statut lui confère les moyens de développer et d'intégrer facilement ces connaissances. Du poids et de la valeur sont accordés à son expérience et il bénéficie d'une crédibilité qui soutient la mise en œuvre de celles-ci. Cet aspect de sa nouvelle mobilité est d'ailleurs quelque chose de très valorisant : *C'est toujours gratifiant de parler de ce qu'on a fait, c'est toujours plus facile d'ailleurs de parler de*

ce qu'on a déjà fait plus que de ce qu'on va faire. C'est vrai que c'est important parce que ça peut être du temps gagné, ça peut être de la place gagnée, beaucoup moins de problèmes etc. (Cédric 2)
L'expérience antérieure apporte une légitimité technique à Cédric qui, appuyée par son autorité hiérarchique, lui permet de communiquer sur son expérience de façon très large.

La création de connaissance prend parfois une forme plus interactionnelle. Le récit de Quentin illustre ce mode de construction collective entre les acteurs aux schémas mentaux modérément éloignés.

Encadré VI-11. Quentin : quand la diversité des schémas mentaux devient richesse

Quentin tente de construire une nouvelle connaissance permettant de résoudre un problème avec ses nouveaux collaborateurs. La confrontation de leurs arrière-plans et schémas mentaux (proches mais) distincts engendre alors une création de connaissance par la co-construction entre les acteurs. Quentin vit une mobilité intermétier sur le site étudié. Peu à l'aise sur les dimensions techniques de son nouveau poste, il s'appuie tout autant sur son expérience au sein de la société qu'au dehors pour appréhender les nouvelles problématiques qui s'offrent à lui et son équipe :

Le métier malgré tout je le connais un petit peu, les techniques [...], je les connais un petit peu parce que [sur mon ancien domaine de responsabilités], il y en a un peu même si là, [...] c'est beaucoup plus compliqué. Je pense que c'est le mode de fonctionnement qui m'aide. Avant d'être [dans cette société], j'étais dans une entreprise de dépannage et je faisais de l'itinérant donc je voyageais pas mal et on apprend beaucoup à se débrouiller par soi-même et il faut être efficace quand on est chez le client (Quentin 1)

Aussi, malgré son manque de connaissances techniques sur ce nouveau poste, Quentin parvient à résoudre le problème en dirigeant son équipe vers une solution qu'elle ne parvenait pas à trouver seule :

Techniquement de part ma formation, mes connaissances, mon expérience et ma logique, j'arrive même sans connaître parfaitement ce genre d'équipements [...] 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 [...]. Un équipement a été arrêté pendant une dizaine de jours et donc on a fait une réunion de maintenance où les gens, les techniciens échangeaient leurs idées, les actions qui avaient été faites et tout. Et ils n'arrivaient pas à trouver. On avait une fuite et on travaille avec des pompes à vide et on avait de l'oxygène qui rentrait dans les équipements et on ne savait pas où, à quel endroit. Et donc, ne sachant pas comment était fait l'équipement donc, les gars ont commencé à faire des croquis sur la table et en se mettant tous ensemble enfin un petit groupe de travail et j'ai pu je dirais identifier les différentes gros sous-ensembles et leur 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 [...] Je sais que même sans connaître l'équipement j'ai toujours des repères qui peuvent m'aider à analyser un problème aujourd'hui et à proposer une orientation, pas proposer une solution mais donner une orientation aux techniciens. Voilà, c'est ce qui rassure parfois c'est que lorsqu'ils sont coincés et qu'ils ne savent pas trop et qu'on arrive à les orienter. Et bien cela rassure et on se dit « tiens, je ne suis pas là pour rien » (Quentin 1)

Quentin 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 des techniciens et de sa connaissance plus tacite, ayant pris davantage de hauteur et de distance par rapport à la pratique.

Cet extrait illustre combien l'arrivée d'un nouveau membre, avec des compétences moins ancrées et techniques peut servir à prendre du recul et à chercher de nouveaux modes de

résolutions des problèmes. **Riches de leurs expériences antérieures, développées au sein de métier(s) proche(s), les mobiles intermétiers et interfonctionnels élaborent (seul ou collectivement) dans leur nouvel environnement de travail des connaissances qui améliorent les pratiques de leurs collaborateurs.** Ainsi, forts de leur expérience, les acteurs mobiles sont amenés à généraliser leurs connaissances et à adopter ce que d'aucuns nomment « a bird's eye perspective » c'est-à-dire à devenir des activistes de la connaissance (Nonaka, Von Krogh et Voelpel, 2006) grâce à la prise de recul qu'institue le changement d'environnement.

Cette capacité à apporter de la connaissance malgré l'absence de familiarité précise aux connaissances techniques du nouveau poste comporte un aspect rassurant pour l'acteur qui constate que, malgré certaines lacunes techniques, il parvient tout de même à être utile pour ses nouveaux collègues. **La découverte de combinaisons possibles des connaissances antérieures à celles à mettre en œuvre sur le nouveau poste (que cette combinaison s'effectue seul ou collectivement) s'avère source de satisfaction importante pour les acteurs mobiles** qui, en parvenant à contribuer à la création de connaissance, développent le sentiment d'être un acteur singulièrement contributif.

Contrairement aux mobiles intramétiers, ici, les apports de connaissance ne sont pas jugés « faciles ». C'est d'ailleurs sans doute cette complexité de la transversalité et du couplage des connaissances qui rend finalement ce processus, au niveau individuel, source de satisfaction au travail. Les différentes connaissances transférées participent de l'identification par un rapport d'aide et l'instauration d'une relation collaborative entre les acteurs rapprochés par la mobilité interne. Le tableau suivant récapitule les apports spécifiques de ces acteurs¹¹⁷.

¹¹⁷ Comme dans le tableau précédent, des situations similaires à celles des encadrés, vécues par d'autres acteurs de la population ont été insérées.

Tableau VI-3. Connaissances transférées par les mobiles intermétiers

Cas	Connaissance transférée	Soutien(S) et/ou Freins(F) au processus	Conséquences attendues (Ca) / réelles (Cr)
Laurent	Création d'un nouvel outil partagé de gestion de l'information	<u>S</u> : connaissances distinctives par rapport aux nouveaux collègues, capacité de communication et de collaboration avec ancien service pour diffuser l'outil <u>F</u> : distanciation par rapport à l'ancien métier	<u>Ca</u> : outil communalisé intersites français (niveau organisationnel)
Quentin	Résolution d'un problème technique de son équipe	<u>S</u> : confrontation d'arrière plan différents (connaissances distinctives) ; prise de recul permet la création d'une nouvelle connaissance	<u>Cr</u> : perception des qualités individuelles et légitimité sur le poste (niveau individuel) ; redémarrage de l'équipement (niveau organisationnel)
Françoise	Résolution de problème	<u>S</u> : remise en cause des routines grâce à la prise de recul : capacités distinctives par rapport aux nouveaux collègues	<u>Cr</u> : Amélioration qualité du produit (niveau organisationnel) Sentiment d'utilité (niveau individuel)
Romain	Automation des tâches de recherche des collaborateurs	<u>S</u> : synergies intermétiers	<u>Cr</u> : facilité de travail des opérateurs, réduction du temps des tâches (groupe) ; satisfaction (niveau individuel)
Cédric	Intégration d'un nouveau process de fabrication	<u>S</u> : connaissances antérieures liées au métier précédent, expérimentation de certaines synergies, force de proposition <u>F</u> : résistances organisationnelles, volonté de créer sur place	<u>Cr</u> : prévention des problèmes de production déjà rencontrés et résolus ailleurs (niveau organisationnel) ; gratifiant (niveau individuel)

Ainsi, en présence d'une relative diversité entre les acteurs prenant part au transfert, la connaissance créée s'appuie sur l'éloignement modéré des schémas mentaux. Lors des mobilités interfonctionnelles, les pressions plus aiguës en matière d'apprentissage et d'identité conduisent parfois, elles aussi, à l'intégration de nouvelles connaissances.

Diversité forte des schémas mentaux

Par son appartenance ou ses liens l'unissant à d'autres services ou groupes de la société, l'acteur mobile participe à la création et au développement de nouveaux échanges, créateurs de connaissance et d'efficacité. L'acteur devient alors traducteur entre les services connus. Il facilite la communication entre deux mondes qui, traditionnellement, communiquent peu ou se comprennent mal. Son positionnement d'interface (ni complètement dedans, ni complètement) s'avère alors source de richesse au niveau collectif. L'histoire d'Ambre illustre les apports de cette diversité profonde.

Encadré VI-12. Ambre : quand le positionnement d'interface suscite la richesse

Ambre change de poste pour intégrer une activité de support (le service RH) sur laquelle elle devra s'attacher à améliorer la communication entre son nouveau service et ses anciens collègues (et plus généralement l'ensemble du personnel dédié aux activités productives). Le manque de connaissances théoriques lui pèse énormément lors du premier entretien mais elle est également consciente que son passé constitue une réelle valeur ajoutée par rapport à ses collègues :

J'ai la connaissance du manufacturing [...] Donc pour moi, par rapport à [mes homologues et surtout Mathieu qui est tout juste diplômé], on est complètement opposés parce que je suis plus prête je pense à faire face au terrain. Quand quelqu'un vient me parler d'un problème qu'il rencontre sur le terrain, sur la culture [de la société] qu'il ne comprend pas forcément ou à laquelle il n'adhère pas ou sur quand on dit « Oh moi, j'ai des objectifs je suis wheeper, j'ai des objectifs sur les équipes autonomes, tu comprends dépôt info déf, contrôle, je ne peux pas tout gérer ! J'ai trop d'OCR... ». Enfin c'est tout un vocabulaire que j'ai acquis et les gens peuvent me parler, je les comprends, je pense que j'ai l'écoute et aujourd'hui, c'est là où je m'appuie. Donc c'est ce qui fait, je pense que c'est ce qui fait qu'ils ont fait le choix de me prendre ! [...] Je dois aussi sentir quand les gens de production ont des soucis et ça, on le sent très rapidement, ...pour avoir travaillé en salle, quand on rentre dans un service, on a déjà... sur des petites choses, des... trucs tout bêtes mais qui sont parlants parce que moi, en tant qu'opératrice, je l'ai fait aussi ça. (Ambre 1, sur le poste depuis trois mois et demi)

Cette empathie naturelle est décrite, dans un premier temps, comme un élément positif. Ambre est bien consciente que pour être performante sur son poste, il convient qu'elle garde cette émotion et qu'elle se souvienne de ses réactions passées mais aussi qu'elle devienne partie prenante de son nouveau service et qu'elle cesse de réfléchir comme quelqu'un qui travaille en production. Cette transition identitaire est relativement délicate et Ambre répète plusieurs fois lors de la première rencontre qu'elle conserve « son cœur de manu ». Une nouvelle identité métier est à construire, sans perdre la sensibilité précédemment acquise qui constitue sa valeur ajoutée. En effet, forte de cette expérience, Ambre souhaiterait traduire les ambitions de ses anciens et nouveaux collègues et ainsi établir une meilleure communication entre ces services qui, traditionnellement, peinent à se comprendre.

Moi je compte faire un travail de fond en lien avec [la société] pour savoir pourquoi les gens (mes anciens collègues) ne sont pas contents, savoir pourquoi ils ne comprennent pas nos outils... Moi, c'est toute cette démarche là, mettre en lien sur ce qui se fait et ce dont les gens ont besoin, [...] J'ai envie d'être plus utile pour eux [mon nouveau service] aussi... [...] J'ai envie d'amener un sujet sur lequel je vais apporter de nouvelles idées...et sur lequel on va bosser parce que... où on va essayer de changer nos méthodes ou ... du nouveau quoi, ... (Ambre 1)

Aussi, elle est consciente que la construction d'un pont entre son ancien et son nouveau service n'est pas évidente. Ce travail sera long et fastidieux mais elle souhaite l'exécuter. Elle se sert d'ailleurs de son expérience actuelle et de sa transition identitaire pour connecter les différents acteurs.

✓ *J'essaie de partager la vision que j'ai de mon service [...] avec des gens avec qui j'ai vraiment des échanges, des gens avec qui cela c'est toujours bien passé, des gens avec qui je pense pouvoir partager sur ça, leur dire soit qu'ils n'ont pas forcément la bonne vision du service RH que les gens ne sont pas forcément comme on les perçoit parce qu'on ne le connaît pas, que ce ne sont que des a priori, et que ce serait bien qu'on aille chercher un peu plus loin. Donc j'ai quelques retours sur cela donc... c'est un travail de fond, ça ne se fait pas, je pense qu'on aura vraiment les résultats dans un an ou deux... enfin deux ans... (Ambre 1)*

✓ *Ils me perçoivent maintenant comme travaillant aux RH et bien cela change le lien qu'ils ont avec le service ... ils m'ont rattaché à ce service là, ça y est, et puis comme on travaille ensemble et bien forcément ils sont reliés vous voyez ce que je veux dire*

Oui vous arrivez à faire un lien dans leur tête

Oui

Avant ils n'avaient pas directement accès aux RRH (bah non) enfin ils n'osaient pas

Bah non et puis c'est des bureaux et puis même moi, en tant qu'opératrice, je n'étais pas à l'aise de venir... Enfin, moins de temps j'y restais et mieux c'était ! (Ambre 2)

Après plus de six mois d'exercice, son intégration et son identification à son nouveau poste sont toujours en cours mais s'approfondissent de plus en plus. Elle devient véritablement partie prenante de son service, là où elle se décrivait auparavant comme simple spectateur. Son empathie et sa facilité à communiquer avec ses anciens collègues ont déjà fait montre d'une grande richesse puisque, par l'écoute et le support qu'elle apporte à ses équipes, elle a réussi à faire reculer un mouvement de grève.

On s'attendait à près de 70- 75 personnes en débrayage le week-end et finalement il n'y en a eu qu'une vingtaine donc agréable surprise. Le lundi, quand ils ont su que rien n'avait bougé bon, qu'il y avait eu 20 personnes qui étaient sortis en pause de 5H à 6H mais point barre, que cela n'a pas fait masse comme ça aurait pu l'être. Le tout, c'était d'être présent en salle, de répondre aux questions, d'essayer d'éteindre le feu mis par toute cette intoxic sur tout et n'importe quoi mais surtout de donner une réponse, donner des slides et leur dire bon effectivement, il y a des choses et là, il y a tel projet, on va bosser dessus, on n'est pas sans rien faire. Là par contre, non, ce que vous avancez, ce n'est pas vérifier, regardez. Donc oui, j'ai réussi à les faire reculer et ça c'est vraiment quelque chose de nouveau. (Ambre 2)

Sur le poste depuis 16 mois, la transition interfonctionnelle d'Ambre est finie et elle se sent reconnue par ses nouveaux collègues et sur le reste du site, comme une des membres à part entière de son nouveau service. Dans ce mouvement de reconversion, risqué pour l'entreprise (il s'agit de faire passer une opératrice cadre à moyen terme), Ambre s'est sentie soutenue par sa hiérarchie (SHD et N+ 2). A maintes reprises, elle met en exergue le puissant support dont elle a bénéficié de la part de ses deux supérieurs hiérarchiques qui lui ont fait confiance. En retour, elle se doit de réussir ce « challenge ». Les apports qu'elle espérait mettre en place dans le premier entretien semblent prendre forme. Aujourd'hui, elle est véritablement devenue le traducteur de deux services qui, jusqu'alors, peinaient à se comprendre.

✓ *J'ai apporté la connaissance du manufacturing, ça c'est indéniable. [Mon équipe] c'est leur équipe qui bouge le plus parce qu'ils ne la connaissent pas. Donc c'est difficile d'avoir des actions sur quelqu'un que tu ne connais pas. Forcément, à chaque fois que tu tombes à côté ! [Mon N+2], je lui disais : « Forcément, vous mettez des choses en place mais on s'en fout ! Mais ce n'est pas ce que l'on attend ! » C'est dur pour [lui] parce que pour lui, c'est génial, c'est le truc que ça va être super et quand il présentait des choses, je lui disais mais je ne vois pas le lien. « Tu ne vois pas le lien, qu'est-ce qui fait que tu ne vois pas le lien ? » Il faut qu'on se pose quoi. L'impact en salle... Les gens n'attendent pas cela du tout, cela ne répond pas à notre question du tout. Mais lui, il a vu comme ça donc il se réajuste. J'apporte des réajustements peut-être parfois sur de la stratégie ou de la communication. (Ambre 3)*

✓ *Une note [...] comme on a eu cette année, je lui ai dit « On a eu l'impression qu'on était passé en troisième langue chinois. » On ne comprend rien. Les pourcentages, on ne sait pas d'où ça sort, enfin réexpliquez, on ne peut pas faire quelque chose de plus accessible. Là, on marque vraiment une distance et c'est frustrant pour un opérateur d'avoir une lettre qui concerne tout le monde et de se dire : « Oui, de toute façon on ne comprend rien ! ». Le truc, tu le fous à la poubelle. Je lui dis, le truc moi, je ne le lisais pas parce que je ne le comprenais pas. Je ne vais pas lire un truc que je ne comprends pas, s'il n'y a personne pour m'expliquer. Et de toute façon, je n'ai pas le choix en plus ! C'est ce qu'on se disait donc c'est bien que j'ai eu ce sentiment-là parce que je sais ce que je ressentais avant donc je sais pourquoi j'avais l'impression qu'on ne nous comprenait pas. (Ambre 3)*

La création de nouveaux réseaux relationnels devient même parfois insolite. Ambre conseille des représentants du personnel avant leur rencontre avec son nouveau service. A cette occasion, elle collecte des informations qui peuvent s'avérer stratégiques pour son nouveau service.

J'ai même les représentants qui me demandent conseil sur les entretiens préalables à sanction. « À ton avis ? Qu'est-ce qui serait le mieux ? Moi je pense qu'il faudrait qu'on vienne à plusieurs mais qu'est-ce que tu ferais ? » Je m'interroge sur cela, je me dis... Je veux dire un représentant du personnel en train de demander conseil à la R. H. pour un entretien préalable à sanction, c'est le monde à

l'envers !! Mais bon, je le fais, je le conseille comme tout salarié enfin c'est peut être complètement à la rue. Mais je ne vais pas lui dire, tu es représentant du personnel, tu te [débrouilles] ! Tu me poses une question, je pense que je ferai comme cela. [...] Donc ils viennent mais en attendant toutes les questions du début on les a donc ça, c'est du stratégique aussi. Il y a de l'humain d'abord et après, tu te rends compte qu'ils te disent bon et bien voilà, les questions délégué du personnel, on pense amener telles questions telles questions, est-ce que l'on peut travailler là dessus, sur ce sujet là. Donc on n'est pas sur tous les sujets parce qu'il y en a qu'ils gardent pour eux, les plus chauds et c'est logique mais ça, c'est le jeu. Nous aussi, on fait pareil et on échange sur les points difficiles. Donc ça c'est génial, je trouve. (Ambre 3)

Comme ce verbatim en témoigne, les apports s'appuient sur la transition entre les métiers traversés. Ici, Ambre est véritablement capable d'empathie et convoie toujours l'image du groupe auquel elle appartenait. Elle permet à son nouveau service d'avoir des actions de communication plus efficaces en déployant un message compréhensible au public visé. Elle contribue à rapprocher deux mondes jusqu'alors distants et facilite ainsi l'intégration des messages passés par son service. La connaissance socio-comportementale apportée est manifestement très intéressante pour le nouveau service comme pour ses anciens collègues. Elle permet d'enrichir les liens jusque là faibles entre les différents membres de l'environnement interactionnel d'Ambre. En les densifiant, elle multiplie les opportunités d'intégration de connaissances de part et d'autre et incite à une meilleure collaboration, susceptible de créer de nouvelles connaissances d'une portée supérieure. Depuis son arrivée, Ambre semble avoir facilité le dialogue social dans la société en devenant un point d'entrée pour toutes ses anciennes relations de travail.

Grâce à leurs expériences antérieures (connaissance technique, connaissance sociale et comportementale), les acteurs développent une capacité à communiquer (un vocabulaire) et à ressentir les événements de façon différente. Leur sensemaking singulier par rapport à leurs nouveaux collègues contribue à la création de connaissance. Les interactions entre l'acteur mobile interfonctionnel et ses collègues rendent compte de la richesse des confrontations d'expériences et de compréhensions du monde distinctes. Grâce à leur positionnement d'interface et leur compréhension progressive des différents environnements parcourus, les nouveaux arrivants deviennent traducteurs entre deux mondes professionnels.

Les acteurs mobiles, habitués à communiquer avec des acteurs distants (niveau identitaire, géographique ou cognitif) des membres de leur nouvel environnement interactionnel bâtissent des ponts entre les environnements qu'ils ont traversés. Même sans avoir réellement occupé un poste au sein de l'entité distante, les mobiles parviennent, grâce à leur identité métier récente, à soutenir la mise en oeuvre de nouveaux réseaux relationnels. Les mobiles géographiques parviennent ainsi, lorsque leur mobilité est intermétier, à créer de nouveaux canaux de communication entre les personnes qui effectuent sur leur site actuel les mêmes missions que celles qu'ils exerçaient principalement dans leur ancien rôle. Enfin, grâce à leur réseau relationnel et leur familiarité au composant social de l'environnement récemment

quitté, ils encouragent le développement des nouvelles interactions et élargissent les sources de connaissances mobilisables par leur environnement interactionnel.

2.2.2. Créer de nouveaux réseaux et élargir les sources mobilisables : la richesse des mobilités géographiques

Toujours en contact avec l'environnement quitté, les acteurs mobiles géographiques fournissent un accès privilégié à de nouvelles connaissances par la persistance de liens précédemment tissés. Ils découvrent peu à peu leur nouvel environnement et constatent que leurs collègues pourraient gagner du temps en profitant de l'expérience et des savoir-faire de leurs anciens collègues. L'acteur contribue alors à élargir les sources de connaissances mobilisables au-delà des besoins de son propre service et/ou de ses besoins personnels. L'image du broker (Burt, 1992 ; 1995) qui comble et contrôle les trous structureaux de l'organisation apparaît ici pertinente pour ce nouvel arrivant. L'acteur n'apporte pas seulement sa connaissance technique mais aussi son réseau social. En activant son réseau social, il suscite des rencontres porteuses de connaissances et devient de nouveau l'architecte d'un pont entre deux mondes distants et/ou méconnus qu'il aide à se comprendre et à collaborer. Ursula et Xavière illustrent ces situations.

Encadré VI-13. Ursula : rapprocher à partir des domaines d'expertise

Je savais que sur tel et tel domaine, enfin sur des équipements en particulier dont ce n'est pas ma spécialité mais j'ai travaillé avec des gens dont c'était vraiment le domaine. Je les ai mis en contact, j'ai fait un petit e-mail et ils se sont appelés et puis voilà, ils ont récupéré toutes les informations dont ils avaient besoin. (Ursula 2)

Ursula ne nie pas que les liens qu'elle a contribué à créer aient tout de même vus le jour en son absence, elle souligne cependant son rôle d'accélérateur.

J'ai mis en contact des gens parce qu'il y avait des experts sur [mon ancien site] donc j'ai mis en contact les gens, on les a rencontrés il y a 15 jours.

Il n'y avait pas du tout de lien [entre ces deux sites] avant ?

Si, si, il y en avait mais cette activité n'existait pas ici et elle va sans doute commencer l'année prochaine donc on est venu me voir et je leur ai dit pour des choses... Moi, j'ai fait effectivement du polissage [là-bas] mais sur un domaine bien particulier alors je sais qu'il y a des gens qui ont 15 ans d'expérience dans ce domaine-là, donc qui ont forcément une vision très, très élargie. Et on avait besoin d'une vision très élargie pour ce qu'on va faire, donc j'ai dit le mieux, c'est d'aller rencontrer cette personne-là. Donc on est allé [là-bas] pour rencontrer cette personne-là. Mais après je pense que sur d'autres sujets, ça se serait fait à un moment donné, mais ça va plus vite, ça facilite les choses. Non parce qu'il y avait quand même, moi quand j'étais [là-bas], j'ai eu l'occasion de venir ici parce qu'effectivement il y a des échanges mais à un moment donné, quand il y a des gens qui sont mutés, voilà, on va plus vite parce que les rapports sont plus faciles malgré tout. (Ursula 1)

Ces mises en relation enrichissent le site d'accueil par l'accès à des sources de connaissances inédites.

Sur plusieurs sujets, c'est amener les gens au contact les uns avec les autres et puis aussi, éventuellement avoir des rapports de développement de technologies, parce que j'ai touché à plusieurs technologies [là -bas] qui peuvent nous intéresser ici... Mais j'en suis toujours.... quelque part, on fait

partie de la même société... Bon ça facilite quand on connaît les gens de les recontacter mais c'est vrai qu'on ne bénéficie pas de toute l'expertise qu'il y a au sein de la société parce que ce n'est pas aussi évident que ça. Enfin parce qu'on est nombreux tout simplement et il y a plein de choses qui sont faites sur d'autres sites dont on pourrait bénéficier. Enfin j'ai envie quelque part de me dire qu'il faut qu'on échange, il faut qu'on échange sur ces sujets (Ursula 2)

Les mobiles géographiques n'arrivent pas seulement avec l'organigramme statique des responsabilités à un moment t mais avec tout l'historique des connaissances développées par les personnes rencontrées au cours de leur parcours professionnel. En cela, ils permettent d'avoir une meilleure visibilité sur les sources potentielles et accélèrent le processus de repérage de l'US.

Je pense que c'est difficile parce que les organigrammes évoluent extrêmement vite, on est plongé dans nos sujets respectifs.... Je pense que ça se fait rapidement quand on a passé du temps sur... Voilà quand il y a des gens qui changent de sites et ça facilite énormément les choses donc je pense que ça c'est vraiment le point positif, c'est que s'il pouvait y avoir plus de mobilités, je pense qu'au sein de la société, on y gagnerait très franchement sur les échanges. Mais après, à mettre en place, à part effectivement des personnes qui sont mobiles, ça ne me paraît pas aussi simple que ça. On a une taille, on est extrêmement nombreux... La communication ça reste toujours un vrai défi. (Ursula 2)

Les mobiles géographiques facilitent l'accès à des sources nouvelles. En se déplaçant, ils contribuent au rapprochement des sites. L'effet taille de la société rend difficile la circulation de l'information entre les sites. L'arrivée d'un membre d'un autre site permet ainsi d'avoir un accès privilégié aux connaissances éloignées. En s'appuyant sur la bonne connaissance des acteurs et de leurs domaines de compétences, les nouveaux arrivants favorisent l'intégration de connaissances à partir de nouvelles sources. Sachant à qui s'adresser, les relations précédemment développées facilitent à la fois le repérage des unités sources potentielles mais également les échanges. En effet, la communication et les échanges entre les sites restent, malgré la culture affichée de partage, très délicate à mettre en œuvre concrètement. Aussi, **bien que des réunions entre les sites soient spécifiquement dédiées au partage d'expériences, la mobilité, par l'intégration totale dans le nouvel environnement, participe mieux aux échanges et à la réussite du transfert.** L'exemple de Xavière met en avant les difficultés de communications courantes entre les sites.

Encadré VI-14. Xavière : accéder à l'information cachée grâce à son réseau social

En s'appuyant sur sa connaissance fine des acteurs de son ancien environnement (site à l'étranger), Xavière parvient à acquérir des informations jusque là inaccessibles pour son nouveau site.

J'ai gardé quelques relations là-bas qui n'ont pas été négligeables parfois, quelques connaissances [...] Oui, c'était plus un problème de production en fait, ce n'était pas un problème [lié à mon service] et c'était plus mon collègue qui s'en occupait mais voilà. C'est vrai que cela peut apporter parce que j'ai connu pas mal de personnes là-bas qui finalement, avec qui je peux toujours avoir des relations, et qui peuvent toujours servir ! Et puis c'est bien d'aller voir comment cela se passe ailleurs et parfois les procédés sont un petit peu différents donc c'est une bonne expérience c'est sûr.[...] parce que c'est vrai que cela reste en fait assez difficile même si on est une seule et même 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 site est parfois un petit peu difficile. Donc moi, c'est vrai que le fait d'avoir des relations [là-bas], cela nous a aidé dernièrement parce qu'on avait des problèmes sur tels équipements, sur telles pièces d'équipements 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, qui est française et qui, en plus, arrivait bientôt sur le site, ici et donc je savais qu'en lui demandant, j'aurais forcément un bon retour et donc ça a été le cas. [...]. Donc comme je connais la personne qui a en charge des maintenances là-bas ; il est à tous les équipements, je lui ai demandé du coup, plus de détail sur la pièce en elle-même, sur différentes possibilités d'après lui qui pourraient coller à ce genre de problème etc. donc là, voilà il a bien répondu sur pas mal de choses et c'est vrai qu'a priori ils n'avaient pas trop de réponses avant car ils n'avaient pas trouvé les bons interlocuteurs et voilà. [...] c'est vrai que non, ça n'a rien d'évident d'avoir des infos entre sites c'est aberrant mais c'est comme ça. Par rapport à toutes les valeurs [de la société] (partage, ...) bon, c'est un peu, après je pense que cela dépend aussi beaucoup des personnes mais c'est vrai que comme dans beaucoup de choses, le fait d'avoir eu des contacts de visu ou plus privilégiés avec certaines personnes, on obtient plus de choses que sinon. Tout va plus vite, on sait vers qui se tourner, on n'hésite pas à appeler parce que déjà ce n'est pas évident de trouver la bonne personne à qui en parler, ça, ce n'est pas facile non plus donc. (Xavière 2)

Xavière lève les barrières intersites et accède à des connaissances jusque là cachées. Comme Sylvain l'a mis en avant la communication entre les sites n'est pas aisée (cf. chapitre 5-Encadré V-9) et les échanges sont rarement porteurs faute de fiabilité. Ainsi, alors que les sites opèrent pour le même groupe, des résistances et des difficultés à transférer la connaissance au-delà des frontières du site sont soulignées. Un détour par la documentation interne rappelle pourtant que les valeurs organisationnelles prônent le partage. Cependant, chaque site de production est mis en concurrence lors du lancement d'un nouveau produit. En conséquence, bien que les sites soient engagés dans de multiples échanges visant le partage d'expériences et la découverte de meilleures pratiques, la concurrence interne semble prédominer. Dans ce contexte de « coopétition » interne (Nalebuff et Bradenburger in Tsai, 2002), il devient particulièrement difficile de repérer une source et de s'assurer de sa fiabilité. L'absence de transparence sur les organigrammes précis entre les sites accentue cette difficulté :

Quand on arrive au sein d'un site, on a facilement tous les organigrammes et puis il y a toujours une personne qui peut nous aiguiller, nous répondre. Non, ce n'est pas... pas un souci, c'est plus à l'intersites parce que là, on ne connaît pas les personnes qui y sont. On n'a pas les organigrammes forcément. On en a quelques uns, ça dépend mais pas forcément tous. Tout n'est pas publié sur un même site global. On n'a pas tous les organigrammes etc. donc ce n'est pas si facile. [...] après c'était plus essayer de voir ce qui..., c'est plus du benchmarking, après on avait un problème sur un fournisseur de gants, donc après c'était demander quel fournisseur ils avaient exactement, quel type de gants et donc là, c'est pareil, je connais la personne qui est en charge des appro donc c'était facile des petites choses comme cela. (Xavière 2)

Ainsi, même les informations aussi anodines que le fournisseur de gants ne perce pas les frontières locales. L'activité de l'organisation influe sans doute sur la culture métier en développant une culture du secret très spécifique à ce type d'industrie innovante.

Par ses expériences antérieures, **l'acteur mobile** crée de nouveaux liens entre les sites et fluidifie la circulation de l'information. **Il permet de briser les barrières entravant la diffusion de l'information entre les sites en se déplaçant géographiquement.** Il facilite ainsi la création de connaissance en élargissant le champ des informations recueillies. Dans cette optique, la proximité recherchée est technique et les relations antérieures se substituent à la proximité géographique pour faciliter l'accès à des sources qui restent, sinon, difficilement

accessibles faute d'antériorité relationnelle et/ou de proximité géographique. Eric suggère que les connaissances acquises par ce biais peuvent faire l'objet d'une réplification rapide quand la connaissance est supportée par un niveau de codification élevé.

Encadré VI-15. Eric : permettre la réplification des connaissances largement codifiée

La recherche et développement est en train de faire des produits sur [un équipement], en fait sur cette machine, il y a plusieurs modules de gravures, et après avoir gravé l'aluminium, la plaquette, elle passe dans le module suivant où on enlève la résine, et bah ça ne marchait pas quoi. Je ne sais pas, ils avaient développé une recette... Je n'ai jamais vu une recette comme ça, et donc je leur ai amené la recette [de mon ancien site] quoi, qui a été optimisée avec les épaisseurs de résine qui allaient bien, tout, et puis il a essayé et puis super, là, résultat génial. Donc paf, il l'a mis en branle sur toutes les recettes sur tous les équipements... Donc là, je pense, on a gagné beaucoup de temps. Ils auraient pu le développer mais bon c'est fait, il n'y a pas besoin de le rechercher [...] j'ai appelé une collègue [de là-bas] et puis elle m'a renvoyé la recette avec tout, les épaisseurs, [et toutes les caractéristiques]. (Eric 3)

Le site étudié s'intéresse à des technologies généralement peu avancées par rapport aux autres sites français. Les échanges s'attachent donc souvent à acquérir l'expérience antérieurement développée au niveau national. Il est intéressant de souligner ici que cet échange prend une forme peu commune. Eric vient d'un site étranger dont la production est similaire à celle de son nouveau site français. L'implantation de ce site dans un pays à main d'œuvre à bas coût s'explique par des choix stratégiques et la volonté d'un client précieux (gros volume d'achats) que la production s'effectue sur deux sites distincts. Ces deux sites doivent donc adopter des méthodes de travail similaires et les normes qualité en vigueur sous-tendent une démarche d'harmonisation et d'explicitation stricte des modes opératoires. Ce site étranger suit donc précisément les normes édictées par le site français étudié et les échanges sont habituellement de la France vers ce pays. Or, dans ce cas, Eric incite à inverser les échanges et contribue à ce que des échanges bilatéraux s'installent entre les deux sites. Les mouvements géographiques participent donc activement à un changement culturel en amenant à concevoir de nouvelles modalités d'échanges.

Les mobiles géographiques facilitent la mise en œuvre d'une démarche de repérage de connaissances élargie en offrant une meilleure connaissance du 'qui fait quoi' dans l'organisation. Ils se portent garants des connaissances développées sur leur ancien site et soutiennent la connaissance transférée en conférant une nouvelle proximité aux acteurs jusque là distants. Cette proximité s'appuie sur la proximité géographique passée du nouvel arrivant au site récemment quitté et sa proximité actuelle aux acteurs du nouveau service. **L'acteur mobile joue un rôle de broker au transfert de connaissances vers son nouvel environnement de travail.** On observe que la source accepte de partager sa connaissance suite à la sollicitation d'un acteur connu (le mobile) quand elle montrait des résistances à se soustraire à de tels échanges en l'absence de liens directs antérieurs. De leurs côtés, les acteurs locaux semblent accepter la connaissance en lui conférant la même confiance que si elle venait directement du nouvel arrivant.

Les interactions et les face-à-face antérieurs apparaissent ici comme des points d'entrée à de nouvelles sources. En l'absence, la collaboration s'avère difficile et l'accès à la personne clé délicat. **Les mobiles géographiques facilitent ainsi la première étape du processus de transfert : le repérage de l'US. Les liens passés viennent accentuer la motivation à transmettre de l'US et fournissent une légitimation à la connaissance transmise.** Ils mettent en exergue des transferts qui, sans ces points d'entrée relationnels, peinent à prendre forme.

Les acteurs mobiles contrôlent des trous structuraux et élargissent les zones de recherche de la connaissance adéquate (Burt, 1992). Ils peuvent ainsi être considérés comme des brokers (intermédiaires) entre les deux environnements ne bénéficiant précédemment d'aucune relation (Burt, 1992 ; 1995). Dans ce contexte, les relations sont moins conflictuelles que celles évoquées par Burt. L'acteur mobile assure la circulation d'information et de connaissance adéquates. En effet, les acteurs rapprochés par la mobilité géographique exercent désormais pour des objectifs communs et pour la performance générale d'un même site. En activant son réseau social, l'acteur mobile reçoit des bénéfices personnels de cette situation et il n'a donc aucun intérêt à ce que la connaissance transférée soit « *ambiguë ou déformée* » (Burt, 1995, p.605). Au contraire, il s'adresse à des sources choisies dont il a lui-même précédemment testé la compétence et le sérieux pour s'assurer que les échanges soient viables.

L'absence de liens forts entre l'ensemble des parties prenantes au TC ne semble pas nuire à la qualité de la connaissance transmise. Cette absence est comblée par la présence de l'acteur mobile qui, pour sa part, entretient des liens forts avec des acteurs-sources et des acteurs-récepteurs. **Des connaissances stratégiques sont ainsi transmises par l'entremise des liens forts qui unissent le broker et l'US. Ces derniers servent de bases et se reportent sur la relation unissant l'ensemble des parties prenantes au transfert connectées par l'acteur mobile.**

Les mobilités géographiques participent largement à la création de connaissance dans l'environnement d'accueil. Le tableau VI-4 reprend les connaissances transférées par les acteurs précédemment évoqués.

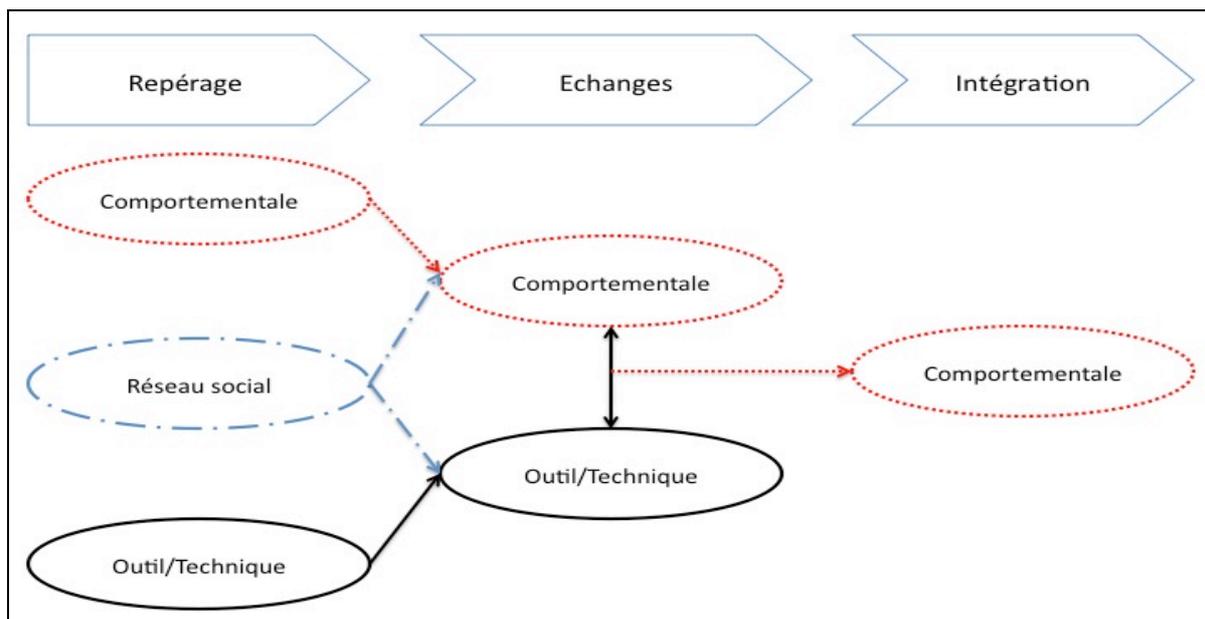
Tableau VI-4. Connaissances transférées par l'intermédiaire des liens des mobiles géographiques

Cas	Connaissance transférée	Soutien(S) et/ou Freins(F) au processus	Conséquences attendues (Ca) / réelles (Cr)
Ursula	Mobilisation du réseau social pour collègues	<u>S</u> : connaissances des personnes mises en relation : création d'un pont ; facilite l'accès aux sources en repérant rapidement la source garantie, connaissance fine du parcours professionnel des individus récemment quitté, facilite la communication	<u>Cr</u> : recueil d'expériences plus rapide (niveau groupe)
Daniel	Mobilisation du réseau social antérieur	<u>S</u> : liens antérieurs <u>F</u> : absence de similarités stratégiques	<u>Cr</u> : amélioration des applications, recueil d'informations sécurisé par les relations antérieure (niveau organisationnel)
Xavière	Résolution de problème technique	<u>S</u> : connaissance de l'organigramme, liens antérieurs, barrières intersites	<u>Cr</u> : Accès à une connaissance jusque là inaccessible
Eric	Recette autre site	<u>S</u> : réseau antérieur	<u>Cr</u> : rapidité d'acquisition de la connaissance (niveau organisationnel)
Tous	Support au changement culturel, organisationnel et structurel en cours	<u>S</u>: récits d'expériences, liens antérieurs	<u>Cr</u>: favorise l'émergence d'une nouvelle logique de recherche de la connaissance

Au cours de ces deux parties consacrées à la création de connaissance de l'acteur mobile, trois grands types de connaissances ont généralement été repérés : connaissance technique (outil), connaissance liée au réseau social, connaissance comportementale (mode opératoire, attitude, etc.). Cette distinction est porteuse de sens lors de la première étape du processus de connaissance. Ainsi, il est possible de distinguer différentes origines de la création de connaissance. Cependant, *in fine*, la création de connaissance aura nécessairement une résonance sur les pratiques des acteurs qui l'intègrent (UR suivant un discours mécanique).

Au cours du transfert, la connaissance se nourrit des interactions pour, peu à peu, s'immiscer dans les comportements des acteurs. La réussite du transfert se traduit ainsi par la modification des pratiques en usage. C'est seulement une fois le comportement des acteurs modifié que le transfert peut être considéré comme une réussite. La figure VI-2 retrace le cheminement et les transformations progressives de la connaissance le long des trois grandes étapes du processus de transfert de connaissance.

Figure VI-2. Nature de la connaissance le long du processus



Afin d'approfondir la connaissance des TCI prenant forme à l'occasion des MI, des caractéristiques essentielles vont tenter d'être mises en exergue avant d'interroger l'articulation des différents rôles tenus par l'acteur mobile.

3. MODALITES DE LA CREATION ET ARTICULATION DES DEMARCHES

Cette dernière partie interroge la capacité des différents leviers mobilisés par les acteurs mobiles à conduire au transfert de connaissance. Les caractéristiques des acteurs créateurs sont ensuite analysés afin de mettre évidence quelques grandes tendances des acteurs créateurs de connaissance. Enfin, l'articulation des différentes démarches entreprises par l'acteur en vue d'acquérir et de créer de la connaissance est questionnée. L'analyse révèle en outre que tous les acteurs ne sont pas en mesure de créer de la connaissance, les causes et conséquences de cette absence sont discutées.

3.1. Modalités de la création

Certaines modalités récurrentes expliquent la réussite ou l'échec de la création de connaissance de l'acteur mobile. Les leviers de la création sont interrogés au regard de la force des conséquences induites par l'introduction de la connaissance puis les caractéristiques des acteurs-créateurs définies pour faire émerger de grandes tendances.

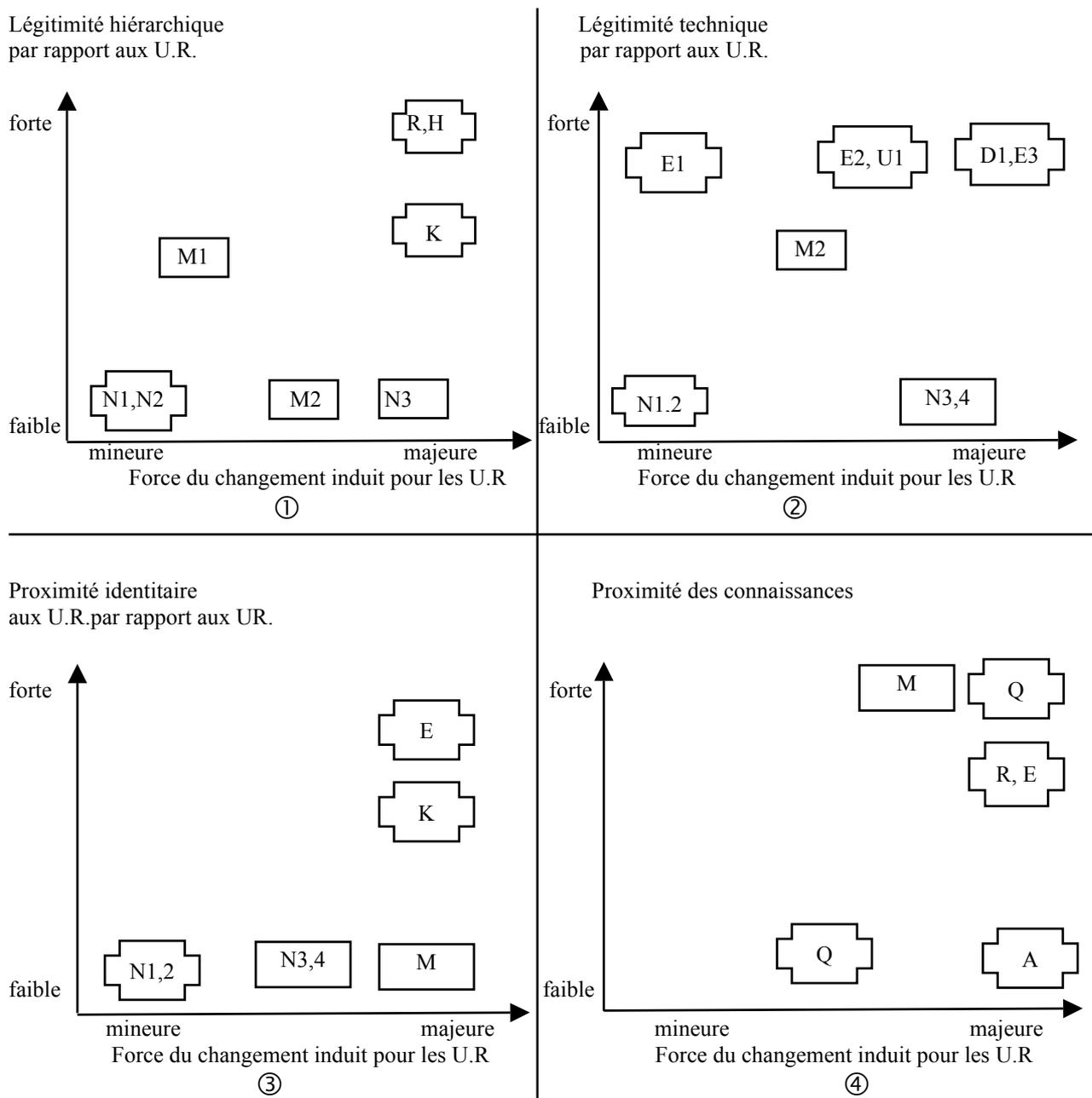
3.1.1. Les leviers au transfert

Quatre principaux leviers au transfert ont précédemment été distingués : le pouvoir hiérarchique, la légitimité technique, la proximité identitaire et la proximité / distance des schémas mentaux des acteurs prenant part au transfert. Ces quatre leviers ne sont pas complètement indépendants les uns des autres. Par exemple, la proximité des schémas mentaux se traduit généralement par une proximité identitaire.

Afin de comprendre comment ces différents leviers peuvent conduire avec succès à la création de connaissance, nous les confrontons aux conséquences de l'introduction de la connaissance. Pour les membres de l'environnement (UR) au sein duquel la connaissance est créée, l'acceptation de la connaissance peut engendrer des adaptations majeures ou des adaptations mineures des pratiques en usage. Ainsi, en confrontant les histoires de création des acteurs, il est possible d'identifier différents niveaux d'adaptation consécutifs au transfert. A titre d'exemple, il paraît plus aisé d'accepter une connaissance qui résout un problème reconnu que d'accepter de modifier le mode d'exécution actuelle d'une tâche.

Pour cela, nous représentons schématiquement dans la figure VI-3, à l'aide de quatre cadrans, les tentatives de création initiées par les acteurs. L'objectif n'est pas de représenter de façon exhaustive l'ensemble des cas évoqués mais de faire émerger par cette illustration les grandes tendances révélées. Les acteurs ayant réussi à créer de la connaissance sont matérialisés par des croix «+» alors que les acteurs qui n'y sont pas parvenus sont représentés par des rectangles «-». Le nom des acteurs n'est pas totalement restitué et seule leur initiale ainsi qu'un numéro présentant les situations évoquées dans les tableaux précédents permettent d'identifier les différents cas. Pour situer les différents acteurs au sein de ces axes, les situations ont été confrontées deux à deux afin d'identifier la force relative du changement induit. C'est donc une représentation par confrontation itérative qui est ici restituée. De la même façon, les leviers à la création ont été estimés suivant leur importance relative suivant les acteurs.

Figure VI- 3. Leviers de création et force du changement induit pour les unités réceptrices



Le cadran 1 exprime combien suivant la force du changement induit, la légitimité hiérarchique est plus ou moins structurante de la réussite du transfert. Pour transférer une connaissance n'induisant que peu de modifications des pratiques en usage, la légitimité hiérarchique n'est pas nécessaire. Cette dernière semble cependant indispensable pour des changements de plus grande envergure.

Le cadran 2 montre que la légitimité technique rend souvent possible le transfert. Dans ce cadre, les acteurs doivent cependant réussir à faire reconnaître cette légitimité qui passe à la

fois par des aspects purement techniques mais aussi par des preuves identitaires (appartenance au même groupe, travail orienté vers des objectifs communs aux parties prenantes, etc).

Le cadran 3 met en exergue la puissance des mécanismes identitaires lorsque les changements ne sont pas mineurs. Cette dimension influence à la fois la réussite des acteurs aux connaissances pointues (légitimité technique) et aux connaissances proches (proximité des connaissances). Elle n'est généralement pas décisive lorsque le levier hiérarchique peut être actionné.

Le cadran 4 illustre le rôle dual joué par la proximité des connaissances. La proximité des connaissances est intimement liée à la proximité identitaire. Elle favorise ainsi la réussite du transfert lorsque cette proximité est acquise et que l'identification par soi et par autrui existe. En revanche, on constate que l'éloignement des connaissances permet lui aussi de mettre en œuvre le TCI. Les récits des acteurs soulignent néanmoins que cela n'est possible qu'une fois les interactions entre les parties prenantes marquées par le sentiment d'une identité commune.

En l'absence d'autorité hiérarchique, la variable la plus déterminante de la réussite du TCI instituant des changements forts pour les UR n'est donc pas une forme de proximité technique ou cognitive mais bien la proximité identitaire, soutenue par l'identification (par soi et par autrui). L'identification apparaît ainsi comme un mode de légitimité nécessaire pour créer de nouvelles connaissances dans l'environnement interactionnel.

3.1.2. Les caractéristiques des acteurs mobiles créateurs de connaissance

Afin de mettre en avant les résultats représentés ci-dessus, nous les confrontons dans le tableau suivant au type d'horizontalité du mouvement de l'acteur puis au type de la connaissance repérée afin de faire ressortir les grandes tendances de la réussite du TCI.

Tableau VI- 5. Leviers de persuasion mobilisés suivant l'orientation horizontale de la mobilité

Leviers de persuasion	Orientation horizontale du mouvement
Hiérarchique	Intramétier : Henri, Ursula Intermétier : Romain, Cédric, Quentin
Légitimité technique	Intramétier : Eric, Ursula Intermétier : Françoise, Romain, Cédric
Identitaire	Intramétier : Eric Interfonctionnelle : Karine, Olivier
Proximité des connaissances	Intramétier : Eric, Ursula, Sylvain
Eloignement des	Intermétier : Cédric, Quentin, Romain, Xavière

connaissances	Interfonctionnelle :Ambre, Olivier
---------------	---

La légitimité hiérarchique est principalement mobilisée par les acteurs intra et intermétiers. Cette dernière est, nous l'avons vu, un puissant moyen de persuasion à l'intégration des connaissances.

De façon assez logique, les mobiles interfonctionnels ne mobilisent pas le levier technique mais davantage le levier identitaire.

Pour les mobiles intramétiers, la connaissance s'appuie principalement sur la similarité des schèmes des différents acteurs alors que la création de nouvelles connaissances résulte au contraire d'un éloignement plus ou moins fort pour les autres mobiles.

Dans un souci d'exhaustivité, nous présentons dans le tableau suivant l'ensemble des acteurs qui sont parvenus à transférer de la connaissance au sein de leur environnement interactionnel. Nous précisons quelques caractéristiques de leur mobilité (le type d'horizontalité et le LOC) et le type de la connaissance repérée lors de l'initiative du transfert. A partir de ces différents éléments, nous tentons de comprendre les influences de la réussite de ces transferts.

Tableau VI- 6. Les grandes tendances de l'origine des apports de connaissances par les nouveaux acteurs entrants

Type d'horizontalité Type de la connaissance repérée	Mobilité intra-métier	Mobilité inter-métier	Mobilité interfonctionnelle	Mobilité géographique
Connaissance issue du réseau social	Ursula, Daniel, Eric	Romain, Xavière	Ambre, Olivier, Karine	Ursula, Daniel, Eric, Xavière, Romain,
Connaissance technique	Eric 1234, Noémie2, Sylvain, Yves	Quentin, Cédric, Romain, Laurent*, Françoise		Eric, Noémie, Cédric, Romain
Connaissance comportementale	Henri, Noémie1, Ursula		Karine, Ambre	Ursula
Total	70% des intramétiers	100% des acteurs intermétiers	33% des acteurs mobiles interfonctionnels	100% des acteurs mobiles géographiques
Ancienneté moyenne sur le poste au dernier suivi	13,21 mois (13,9 mois en moyenne sur la totalité des intramétiers)	11, 7 mois	12,2 mois (12,7 mois en moyenne sur la totalité des interfonctionnels)	12,64 mois (12,93 mois en moyenne sur la totalité des géographiques)

Afin de distinguer les acteurs suivant leur sentiment d'appropriation du mouvement, les acteurs dont le LOC est externe ont été soulignés.

Concernant les caractéristiques de la mobilité, avant d'interpréter plus précisément ce tableau, nous les complétons par des précisions sur la dimension radiale de ces mouvements. L'augmentation de radialité est souvent de rigueur pour ces acteurs puisqu'on retrouve onze (soit 85%) des salariés de la population totale pour qui le mouvement de mobilité s'est suivi d'une augmentation des responsabilités et du périmètre d'action. Cette hausse des responsabilités est d'ailleurs souvent directement liée à la mise en place du TCI. Ainsi, cette dimension radiale est bien souvent une conséquence plus qu'une cause de l'émergence d'un TCI à l'initiative du nouvel entrant.

L'étude de LOC montre que les acteurs qui apportent le plus sont ceux qui ont eux-mêmes initiés le mouvement. Parmi les personnes à l'origine de la création de connaissance au sein de leur nouvel environnement interactionnel, deux acteurs seulement ne se sont pas appropriés l'origine du mouvement (LOC externe). Pour ces deux acteurs, la responsabilité professionnelle est mise en avant comme une des origines du TCI. Bien que le mouvement constitue pour l'acteur une étape difficile de son parcours professionnel, ce dernier reste professionnel et continue à agir en tant que tel sur son nouveau poste, c'est-à-dire à exécuter son métier du mieux possible. Les TCI dont ils ont l'initiative résulte alors de pressions de rôles de l'environnement interactionnel orientées vers ce type de démarche.

Les acteurs qui parviennent le plus fréquemment à devenir unité source de connaissance au sein de leur environnement sont ceux qui vivent une mobilité intermétier. Ce résultat semble assez surprenant puisqu'ils sont davantage soumis à des pressions (d'apprentissage et identitaires) que ceux vivant une mobilité intramétier. Pour autant, ils parviennent à intégrer leurs connaissances spécifiques auprès de leurs nouveaux collègues et s'appuient bien souvent sur cette dissemblance.

Les acteurs mobiles géographiques deviennent eux aussi généralement émetteurs de connaissances. Malgré un long suivi de Marc (15 mois sur le poste lors du dernier entretien), cet acteur est le seul dont la mobilité géographique n'a pas abouti à aucun apport de connaissance. De façon générale, la durée du suivi des acteurs devenus créateurs est généralement inférieure d'une vingtaine de jours par rapport à la population totale. En conséquence, l'explication de l'absence d'observation de tels phénomènes chez tous les acteurs ne semble donc pas pouvoir s'expliquer par le temps de suivi. L'analyse des causes de

l'absence de transfert de connaissance de l'acteur vers ses (nouveaux) collègues sera plus précisément approfondie dans la partie 3.3.

Concernant le type de connaissance à l'origine du TCI, il est frappant de constater que **tous les acteurs mobiles géographiquement ont tenté de faire partager leur réseau social** en proposant à leur environnement interactionnel d'élargir les sources mobilisées. Seul un des acteurs (Marc) n'est pas parvenu à élargir le réseau de recherche des US de ses nouveaux collègues faute d'identification et malgré une proximité et une légitimité techniques fortes.

Les acteurs **mobiles intermétiers ont principalement repéré des connaissances techniques à transférer**, généralement ancrées dans des outils. Les mobiles intramétiers quant à eux évoquent des connaissances d'origine multiple. **Les mobiles interfonctionnels, quant à eux, s'appuient principalement sur leur réseau social et leurs connaissances comportementales antérieures pour apporter.** Ces connaissances comportementales repérées ne s'attachent pas tant à modifier les modes opératoires des nouveaux collègues qu'à contribuer à modifier leur sensemaking suite à la confrontation de vision du monde distinctes et éloignées. Dans ces cas cependant, il convient de préciser que le processus de transfert est particulièrement long et suppose un contexte précis d'exécution (identité partagée). En effet, pour mieux comprendre comment l'acteur mobile passe du rôle d'acquéreur à celui de créateur de connaissance, il convient de s'interroger sur l'articulation dans le temps de ces différentes démarches.

3.2. Des démarches successives ou simultanées

Dans les chapitres 4 et 5, nous avons vu comment l'acteur mobile tente d'appriivoiser son environnement afin de repérer aux mieux et le plus rapidement possible la connaissance qui lui manque. Dans le début de ce chapitre, la capacité de l'acteur à apporter des connaissances dans son environnement de travail a été interrogée. Il convient désormais de s'intéresser à la chronologie de ces rôles tenus par l'acteur mobile. Les recherches académiques de Schein formulent l'hypothèse d'un processus en deux étapes. D'abord une phase de socialisation durant laquelle l'acteur intègre ses nouvelles assignations et devient progressivement un membre contributif du groupe. Il est alors récepteur des connaissances des acteurs de son environnement interactionnel qui façonnent avec lui son nouveau rôle. Puis, dans une seconde étape dite d'« innovation », l'acteur tente d'élargir ses assignations et d'apporter une contribution au développement de son nouveau service. Finalement, à chacune des étapes, le

salarié adopte des comportements différents et passe progressivement d'un rôle c'est-à-dire d'un ensemble de comportements (Biddle, 1979, *in* Perrot, 1999), à l'autre. Pour autant, les limites de chacune des étapes ne semblent pas aussi clairement délimitées dans cette étude. Cette recherche, en élargissant la perspective retenue à l'ensemble des salariés, fournit un constat relativement différent des travaux antérieurs (Schein, 1971 ; Schein et Van Maanen, 1979 ; Katz, 1980) et propose une analyse différenciée suggérant que les individus sont parfois mieux décrits par la théorie proposée par Nicholson (1984 ; et West, 1989) et qu'ils parviennent bien souvent à concilier simultanément les démarches d'acquisition et de création.

Nous nous attacherons d'abord aux acteurs qui suivent les logiques comportementales proposées par Schein (1971) puis par Katz (1980) et corroborent ainsi leurs résultats en montrant des démarches d'acquisition puis de création. Puis, de nombreux cas d'acteurs suivis suggéreront un processus aux étapes davantage enchevêtrées et plus simultanées que successives.

3.2.1. Des démarches successives

Les récits de cinq des acteurs suivis durant cette recherche mettent en avant un processus suivant la succession d'étapes de Schein (1971). Le tableau suivant présente les caractéristiques de mobilités à l'œuvre et l'élément transitionnel évoqué comme point clef du passage de l'étape de socialisation (démarche d'acquisition) à l'étape d'innovation (démarche de création).

Tableau VI- 7. Caractéristiques des acteurs ayant « innové » après s'être « socialisé »

Cas	Statut	Type d'horizontalité	Locus of control	Orientation verticale	Élément transitionnel
Ambre	Technicien	Interfon-ctionnelle	Interne a posteriori	Dim rad +	Formation et expérience antérieure
Françoise	Technicien	Intermétier	Interne a priori	Dim rad -	Expérience antérieure
Laurent	Cadre	Intermétier	Interne a posteriori	Dim rad +	Expérience antérieure + disponibilité
Henri	Technicien	Intramétier	Interne a priori	Dim rad +	Pouvoir hiérarchique + expérience antérieure
Xavière	Technicien	Intermétier	Interne a priori	Dim rad -	Réseau relationnel antérieure Attendu : expérience antérieure

Une majorité des acteurs vivant une transition suivant le processus de socialisation – innovation sont des techniciens (57% de la population totale des techniciens). Leurs

mouvements s'effectuent rarement au sein du même métier. Seul un des cas présenté ici en rend compte. N'ayant pas changé d'environnement suite à ce mouvement, la phase de 'socialisation' est considérée avoir eu lieu avant le mouvement étudié¹¹⁸.

Ces personnes suggèrent qu'avant d'apporter et de contribuer à la création de nouvelles connaissances pour leur environnement interactionnel, il convient de mieux le connaître. Or, compte tenu du changement de métier, l'appréhension de l'environnement prend du temps. Une fois ce sentiment d'identification acquis et l'environnement mieux connu, l'incertitude est moins présente et l'ambiguïté moins forte. L'intégration des connaissances provient alors du rôle d'interface de l'individu. Les éléments transitionnels évoqués sont divers et semblent agir comme un faisceau d'indices qui se complètent. Cependant, pour tous, **l'expérience antérieure est mise en avant comme un puissant facilitateur des apports au sein du service. C'est une fois l'environnement mieux connu et l'identification (par autrui et par soi) établie que l'acteur devient progressivement créateur de connaissance.**

Pour ces acteurs, ces étapes sont présentées comme successives. Cependant, la réalité présente souvent plus de nuances et les acteurs mènent bien souvent de front ces différentes démarches d'acquisition et de création de connaissance.

3.2.2. Des démarches simultanées

Certains des acteurs réussissent en effet, simultanément à s'intégrer dans leur environnement tout en tentant de le modifier. Ils parviennent alors à mener de front les deux rôles d'US et d'UR qui soulèvent pourtant des enjeux différents. Nous allons tenter de découvrir et d'analyser les récits des acteurs afin de suggérer des pistes de réflexion pour comprendre les éléments qui favorisent l'émergence de ces processus concomitants. Le tableau suivant présente les caractéristiques des acteurs bivalents, menant de front les activités d'initiative de transfert en vue d'acquérir et de créer de la connaissance dans leur environnement interactionnel.

¹¹⁸ Henri est le seul acteur qui n'a pas changé d'environnement de travail au sens géographique. Son environnement interactionnel reste donc le même.

Tableau VI-8. Caractéristiques des acteurs bivalents¹¹⁹

Cas	Statut	Type d'horizontalité	Orientation verticale	Locus Of Control
Cédric	Cadre	Intermétier géographique	Dim rad +	Loc. interne a priori
Daniel	Cadre	Intramétier géographique	Dim rad +	Loc. interne a priori
Eric	Cadre	Intramétier géographique	Dim rad -	Loc. interne a priori
Karine	Tech	Interfonctionnelle	Dim rad +	Loc. interne a priori
Olivier	Opérateur	Interfonctionnelle	Dim rad =	Loc. externe
Quentin	Cadre	Intermétier	Dim rad +	Loc. interne a posteriori
Romain	Cadre	Intermétier géographique	Dim rad +	Loc. interne a priori
Sylvain	Cadre	Intramétier	Dim rad -	Loc. externe
Ursula	Cadre	Intramétier géographique	Dim rad +	Loc. interne a priori
Yves	Cadre	Intramétier	Rad – puis +	Loc. externe
Total par rapport à la population globale	73 % cadres 14% tech. 14% ope	22% interfonctionnelle 33% intermétier (dont 66% géographique intermétier) 50% intramétier (dont 60% géographique intramétier)	20% rad – finale 54% rad + finale 50% raad =	55 % loc int. a priori 17% loc int. a posteriori 41% loc interne 38% loc externe

Pour mieux comprendre le déroulement des événements, nous allons revenir sur les expériences de ces acteurs et restituer quelques éléments contextuels, individuels et la nature de la connaissance acquise et transmise par ces acteurs. Nous évoquerons d'abord les acteurs mobiles géographiques intramétiers, puis les intramétiers qui sont restés sur le site, les intermétiers et enfin les mobiles interfonctionnels.

Les mobiles intramétiers géographiques

De nombreux mobiles géographiques intramétiers (60%) se trouvent dans cette situation. Ces trois acteurs ont intimés le mouvement en cours. Pour tous, il résulte d'actions entreprises (LOC interne a priori). Dans ce contexte, l'identification par soi est immédiate et s'appuie sur l'absence de changement de métier. L'acteur se sent alors en capacité d'apporter immédiatement, les modifications de l'environnement interactionnel étant jugées mineures (équipements similaires, organisation du travail suivant des pratiques identiques). Pour eux, il n'y pas de « révolution ». Le poste reste le même, c'est 'juste' le site et éventuellement les technologies qui changent. Ainsi, ces acteurs mettent en exergue que c'est avant tout le composant technique de l'environnement qui prédomine sur le composant social et les acteurs composant l'environnement interactionnel. Plus précisément, l'identification par autrui n'est

¹¹⁹ Ce tableau ne reprend que les caractéristiques des acteurs ayant réussi à transférer. Ainsi, les acteurs ayant cherché à créer de la connaissance mais dont les récits mettent en avant des tentatives échouées ne sont pas intégrés. De même, Noémie malgré quelques tentatives concluantes n'a pas été comptabilisée au regard des modifications mineures induites par les transferts réussis et du nombre conséquent de transfert échoués.

généralement pas questionnée par ces acteurs. Elle est donc reléguée en second plan derrière une ardente volonté de l'acteur mobile de démontrer sa performance. La mise en œuvre est alors rapide et ce, d'autant plus que l'environnement est décrit comme ouvert à des tels apports (bonne ambiance, ...). Très souvent, l'appréciation de l'environnement est décrite par des notions positives (des personnes ouvertes, disponibles, une bonne ambiance, ...) permettant à l'acteur de se sentir en mesure d'impulser le transfert de nouvelles connaissances dans son environnement de travail. Là encore, l'acteur s'appuie sur son expérience antérieure pour créer de nouvelles connaissances¹²⁰. Par un jeu de comparaisons et de différences entre les environnements parcourus, les connaissances transférables sont mises à jour par l'acteur mobile. Le transfert est initié dès lors qu'il estime le mode opératoire en usage dans son nouvel environnement moins performant que celui précédemment usité.

Ces grandes tendances mises à jour, nous allons décrypter plus finement la connaissance acquise et la connaissance créée par chacun de ces acteurs.

Ursula précise que pour acquérir de nouvelles connaissances de nature technique, elle se tourne très peu vers ses nouveaux collègues et continue à enrichir ses connaissances en mobilisant les sources de connaissances auxquelles elle est habituée sur son ancien site. Ainsi, finalement pour elle, créer et acquérir de façon simultanée ne pose pas de problèmes puisqu'elle ne s'adresse pas aux mêmes acteurs.

Pour Eric, les connaissances purement techniques sont déjà bien intégrées. Il se désigne lui-même comme un expert sur l'équipement qui l'intéresse. Aussi, il lui reste à se familiariser avec ses nouveaux collègues, à accéder à une connaissance sociale de l'ordre du 'qui fait quoi?' et à l'organisation spatiale du nouveau site. Ainsi, Eric estime ne rien avoir à apprendre, cette connaissance étant jugée secondaire et prenant nécessairement du temps. Il n'y a donc pas de conflit possible à l'exercice ces deux démarches simultanément.

Pour Daniel aussi, des connaissances techniques doivent être acquises mais il le souligne, « il suffit d'apprendre ». Il suffit de se replonger dans ses bouquins et/ou de s'adresser aux acteurs du nouvel environnement plus expérimentés et disponibles. Le plus dur reste, pour lui, de découvrir le nouvel univers de la fabrication et son organisation. Mais en découvrant son environnement, il se rend également compte que des modes opératoires ne sont pas ici utilisés alors qu'ils sont plus performants. C'est donc « facile » d'« inventer » dans ces conditions. L'invention est réelle pour le nouvel environnement quand elle dénote plus de la routine pour

¹²⁰ Il est entendu que la connaissance est nouvelle pour l'environnement interactionnel, pour l'acteur mobile, elle peut être très ancienne (routines, etc.).

lui. Si le transfert de connaissance vers son nouvel environnement est initié très tôt par Daniel, il prend plus de temps à se mettre en œuvre que ceux de ses collègues. Au bout de sept mois sur le poste, il a repéré des connaissances à transmettre mais, après un an sur le poste¹²¹, celles-ci sont toujours en cours de développement alors qu'Ursula et Eric en ont déjà implémentés.

La nature des connaissances acquises par ces acteurs est souvent bien différente de celle qu'il crée. Alors qu'ils s'attachent à mettre en œuvre bon nombre de connaissances à dominante technique, très généralement ancrées dans des outils, ils s'initient parallèlement à une connaissance d'ordre social au sens de Kogut et Zander (1995), c'est-à-dire liée au « qui fait quoi ? » dans leur nouvel environnement de travail. En conséquence, bien qu'ils s'adressent aux mêmes acteurs, la différence de nature entre connaissance acquise et transmise semble pouvoir expliquer comment ils parviennent à jongler sans mal entre ces deux processus qu'ils exécutent en parallèle. Lorsque des connaissances de même nature sont en jeu avec les mêmes acteurs, le processus de création est marqué par un temps d'aboutissement plus long.

Il apparaît donc que très souvent, la capacité de gestion polysynchrone des activités s'explique par la différence de nature entre la connaissance acquise et créée par l'acteur mobile ou par la différence des parties prenantes sollicitées pour acquérir et créer.

Les mobiles intramétiers

Pour les deux acteurs mobiles intramétiers, le changement s'apprécie comme une adaptation nécessaire du rôle compte tenu de la restructuration du site. Sylvain et Yves, tous les deux cadres supérieurs, voient leurs assignations évoluer mais leurs principales compétences à mettre en œuvre restent managériales. Pour ces deux acteurs, de nouvelles connaissances techniques doivent être acquises et c'est par le biais de leurs collaborateurs qu'ils affinent leur appréhension de l'environnement technique. La véritable difficulté du mouvement consiste à s'adapter aux nouvelles valeurs et pratiques prônées par le nouveau système organisationnel adopté. L'absence d'identification à la nouvelle identité organisationnelle de l'un ne l'empêche pas d'initier des transferts de connaissances vers d'autres sites (Cf. Encadré V.9). Il convient de rappeler que la capacité d'apport au sein du nouvel environnement est perçue comme une contribution spécifique de l'acteur sur son poste. En apportant, il renforce à la fois l'identification par autrui et par soi et, son sentiment d'auto-efficacité lorsqu'il parvient

¹²¹ Un entretien téléphonique nous informera que la connaissance a bien été créée quelques mois plus tard.

effectivement à mettre en œuvre la connaissance. L'encadré suivant retrace les histoires de ces deux cadres dont la mobilité semblait a priori similaire.

Encadré VI-16. Sylvain et Yves : deux attitudes face à la diffusion des connaissances d'autres sites

C'est clair que c'est des habitudes à prendre, on n'a pas le réflexe de se dire qu'au sud de l'Italie ou qu'au fin fond de la France, il y a des gens qui peuvent nous aider et qui ont peut-être déjà eu le même problème. Mais c'est des choses qui viendront petit à petit. Ça vient de plus en plus mais ce n'est pas évident. Pendant près de 15 ans, on a pratiquement rien partagé avec les autres sites, on a toujours essayé de trouver des solutions en interne et donc maintenant cela vient de plus en plus de penser aux autres. (Sylvain 2)

Sylvain dès son arrivée sur son nouveau poste participe à des réunions de partage intersites avec ses homologues. Lors de ces réunions, il est tout autant récepteur de connaissance qu'émetteur. En tant qu'émetteur, il a fait profiter de l'expérience de son service à un autre site français. Après un déplacement de quelques jours sur place pour intégrer la connaissance, il s'est rapidement rendu compte de la difficulté d'adapter son mode opératoire au sein de ce site compte tenu de la différence d'effectif entre les deux sites.

On a partagé l'histoire des lots holdés (bloqués¹²²) donc il y a des lots qui se holdent pour des raisons techniques donc on attend la décision soit de l'ingénieur soit d'un technicien. Donc au mois d'avril, j'ai passé deux jours [sur un autre site de production français] parce qu'ils avaient énormément de problèmes, ils n'arrivaient pas à débloquent suffisamment vite leurs lots. Donc on a partagé notre façon de faire, moi j'ai dit bah O.K. L'avantage c'est qu'on a une structure plus petite, qui peut réagir beaucoup plus vite. L'inconvénient c'est qu'en termes de ressources techniques, je n'en ai pas assez. Donc c'est souvent la même personne qui doit faire beaucoup de choses à la fois et en partageant les idées, on s'est rendu compte qu'il y a un truc qui marche bien [sur notre site], c'est le harcèlement. Donc on appelle systématiquement les gens dès qu'on arrive le matin, il y a des lots qui sont holdés pour tel ingénieur ou tel ingénieur, bah dès 8 h 30, il y a le responsable de l'équipe ou le responsable des lots holdés[...]. Ils disent j'ai tant de lots holdés, j'appelle tel numéro au téléphone, il y a tel lots de holdés quand est-ce que tu viens les déholdé, ah oui j'arrive bah quand est-ce que tu arrives, vers 10 heures donc on attend 10 heures et à 10 heures s'il ne vient pas, on rappelle. Moi, j'appelle cela du harcèlement même si ce n'est pas vraiment du harcèlement. Donc ça, c'est quelque chose par exemple [que là-bas], ils ne faisaient pas. Ils se disaient, on n'a tant de plaquettes de holdés, il y en a 3000 c'est pour la division, est-ce qu'ils viendront aujourd'hui, je ne sais pas ... donc quand est-ce qu'ils viennent, bah je ne sais pas et cela pouvait durer des journées et des mois comme ça donc après, il y avait par exemple des holdés qui pouvaient être traités par des gens. Si on forme des techniciens, ils n'ont pas besoin d'attendre que l'ingénieur arrive et ça aussi, ils hésitaient un petit peu. Donc on a dit voilà la règle des dérogations, on a donné les règles au chef technicien process donc si ça rentre dans le tableau qui lui a fait, les paramètres qui peuvent évoluer ou qu'il peut juger lui-même bah on débloquent des lots sans attendre le lundi matin. (Sylvain 1)

Avec ce même site, des échanges se sont mis en place dans l'autre sens pour intégrer une de leurs connaissances concernant une technique. Les outils utilisés ne sont pas tout à fait les mêmes mais visent le même objectif, et le mode opératoire qu'il institue est très largement inspiré de ce qu'il y a vu.

Mais ce n'est pas aussi compliqué que [là-bas] mais le principe est le même. Parce que [là-bas], je crois qu'ils ont deux ingénieurs et cinq techniciens qui ne font que ça toute la journée, et moi je n'ai pas autant de ressources, je n'ai pas autant de machines, je n'ai pas autant de cartes à pointe, les cartes à pointe qu'on utilise ne sont pas aussi chères que [les leurs] mais dans le principe on s'est inspiré un petit peu de ce qu'ils font. (Sylvain 2).

Dans ce cas, la source de la connaissance est bien l'autre site français mais c'est l'acteur qui œuvre à sa mise en place loin de la source originelle. Dans ces cas, le transfert en tant

¹²² Un lot holdé est un ensemble de plaquette bloqué au cours d'une étape du processus de fabrication.

qu'acquéreur en entraîne un autre cette fois-ci en tant que créateur dans le nouvel environnement interactionnel. Deux transferts de connaissances ont donc lieu coup sur coup, un transfert (n-1) puis un transfert (1-n). Sylvain vient se substituer au site dont provient la connaissance pour la promouvoir lui-même sur son site. Cela facilite l'intégration locale de la connaissance qui n'est plus véritablement celle d'un autre site mais seulement une « idée » que l'acteur impose à ses collaborateurs et peut alors modifier grandement :

On a déjà évalué trois ou quatre actions majeures qui ont permis si tout se passe bien ce sera 150 000 d'un côté et 50 000 de l'autre plus le nombre de puces que l'on peut récupérer si le test est bon mais ça on ne peut pas l'évaluer, donc ça fait déjà trois ou 400 000 \$ d'économisé rien qu'en faisant des échanges, des conférences pour échanger des idées. (Sylvain 1)

Si les apports de ces échanges semblent puissants, nous avons vu que Sylvain les remet grandement en question lors du dernier entretien. Malgré ses efforts pour s'investir dans de nouvelles missions, ce mouvement rétrécit ses responsabilités et rien n'y fait, il ne supporte pas ce sentiment d'avoir été écarté du cœur d'activité du site.

✓ C'était davantage de responsabilités mais davantage de satisfaction si on arrivait à faire un bon boulot. (Sylvain 1)

✓ Ils ont trouvé l'opportunité, ils ont dit bon et bien, on va réorganiser, on va le mettre dans le petit coin là comme ça au moins on est tranquille, il nous fout la paix, c'est mon opinion. (Sylvain 2).

En effet, depuis quelques mois, Sylvain clame haut et fort les dysfonctionnements de cette nouvelle structure et son absence d'adhésion aux nouvelles pratiques organisationnelles qui l'« empêche[nt]de faire son travail ». Ainsi, malgré la mise en place d'une multitude d'actions à partir des expériences partagées avec les autres sites qui lui ont permis de réaliser de grandes économies, Sylvain va finalement quitter le site car il ne supporte plus la dimension radiale négative de ce mouvement.

Dans une situation initiale relativement similaire, Yves va, quant à lui, profiter de ces échanges avec les autres sites pour progressivement élargir son scope et se placer de nouveau au cœur des activités stratégiques du site. Il parvient ainsi à transformer la dimension radiale originelle de son mouvement de négative à positive. Grâce à la multiplication de ces échanges et rencontres avec les autres sites, il met en place de nouveaux services au sein du secteur dont il est responsable et élargit ses responsabilités. Il adhère pour sa part totalement à la nouvelle structure organisationnelle.

✓ On a créé deux entités qui n'existaient pas. On a créé une entité [A] c'est une fonction qui n'existait pas [sur notre site] et que l'on a eu pour mission de développer [...] Et puis aussi, un travail qui est en train de se faire avec [un service avec lequel on travaille beaucoup], on voudrait le faire gérer comme les autres sites. (Yves 1)

✓ On essaie de coller au mieux aux modèles des autres sites, sachant qu'il n'y a aucun site qui est pareil mais on prend les bonnes pratiques et on voit ce qui peut nous servir et puis après on prend ce qu'on aimerait bien faire et puis on compare entre eux ce qu'on voudrait bien faire, ce qu'on peut faire et on trouve un juste équilibre. (Yves 2).

Aussi, pour lui, les échanges ne présentent pas les mêmes limites que celles mises en avant par Sylvain :

On ne connaissait pas les gens, on ne participait pas aux réunions [du système mondial], on n'avait pas connaissance des bonnes pratiques. Maintenant, on est intégré, donc on fait partie des communautés d'échanges, on fait partie des groupes de travail par machine, par process, on a beaucoup plus de contacts. On a les noms des correspondants qui peuvent nous aider pour tel process ou tel type de machine, si on veut trouver des solutions, si on a des problèmes, on sait identifier les personnes qui sont susceptibles d'avoir eu le problème ou d'avoir travaillé sur le sujet et qui peuvent nous répondre ou nous envoyer des documents, de n'importe quel endroit du monde (Yves 2)

Pour lui, ces échanges sont très riches et permettent d'accéder à des nombreuses sources de connaissances de part le monde. Ses connaissances fines du site et de sa production lui permettent ensuite d'envisager d'adapter les connaissances aux spécificités locales et de susciter l'intégration de nouvelles connaissances. Là encore, l'acteur devient d'abord

récepteur de connaissance en se déplaçant (N-1) puis sur son nouveau site réintroduit la connaissance en se l'appropriant (1-N).

Ces acteurs contribuent à créer de la connaissance au sein de leur environnement interactionnel grâce aux connaissances qu'ils ont précédemment acquises. Ils alternent ainsi continuellement les phases d'acquisition (principalement auprès d'autres sites) et de création (principalement vers leur environnement interactionnel). Leur rôle d'US consiste à adapter les connaissances précédemment acquises et à les faire intégrer par d'autres UR dans un nouvel environnement. Là encore, la gestion simultanée des rôles est favorisée par les différences des parties prenantes au transfert et le statut hiérarchique de ces individus.

Les mobiles intermétiers

Les acteurs que l'on retrouve ici se situent dans une tranche spécifique de la population. Ils possèdent un pouvoir de décision assez élevé lié à la centralité de leur positionnement. Grâce à ce pouvoir, la possibilité d'apporter de la connaissance est envisageable et répond, de plus, parfaitement aux attentes organisationnelles. En ce sens, les attentes de rôle instituent le nouvel arrivant en tant qu'US. Loin d'être exceptionnelles, pour ces acteurs, ces pratiques s'inscrivent dans une logique de développement de performance.

La relative proximité des schémas mentaux favorise l'identification rapide à l'environnement interactionnel. Ainsi, regroupant à la fois la condition d'identité et d'autorité, en l'absence de légitimité technique forte, ces acteurs parviennent à créer de nouvelles connaissances en s'appuyant sur leur rôle d'interface et sur les potentialités d'une connaissance duale ancrée dans le présent et le passé mélangés, confrontés.

Bien que tous aient des connaissances techniques nouvelles à développer, ils parviennent à créer de nouvelles connaissances techniques, forts de leur expérience antérieure. Tous cadres, assignés à la gestion d'une équipe, leur statut hiérarchique et leur positionnement dans l'organisation leur permet de gérer de front ces deux activités et semble être la variable commune qui, bien qu'ils ne soient pas totalement compétents sur leurs nouvelles assignations techniques, facilite l'intégration de leur connaissance simultanément à leurs apprentissages.

Pour tous ces acteurs, l'acquisition fine de la dimension technique du métier s'exprime nécessairement dans la durée. C'est une expérience qui s'inscrit sur une période relativement

longue de construction de relations avec les nouveaux collaborateurs. C'est donc un processus normal que l'apprentissage ne soit pas directement parfait. Cependant, ces imperfections ne les empêchent pas d'agir et de proposer.

Pour l'organisation, il en résulte une amélioration de la performance (meilleurs modes opératoires, prévention de problèmes, relations coopératives interservices, ...) et à titre individuel, une certaine satisfaction émerge de cette capacité à apporter malgré les manques évidents de connaissances techniques. On voit donc ici apparaître un élément nouveau par rapport aux cas précédents puisque la connaissance acquise est, à l'origine, de la même nature que celle qui est transmise et les parties prenantes au transfert sont souvent identiques. Cependant, pour ces acteurs, l'activité d'acquisition prend nécessairement du temps. Le temps de familiarisation réciproque des acteurs, désormais enclins à collaborer, ne doit pas empêcher d'améliorer simultanément leur service. Ainsi, en apportant de nouvelles connaissances alors que leur acquisition de connaissances est en cours, ces acteurs dont la mobilité élargit les responsabilités (dimension radiale positive), justifient leur nouveau positionnement. Ils le justifient à la fois pour eux car se faisant, ils se sentent plus à l'aise mais ils prouvent également aux autres acteurs la légitimité de leur affectation. Ces acteurs parviennent alors à se définir eux-mêmes (*self concept*) et à se mettre en avant en tant que membre contributif de l'organisation (Dutton et al., 1994). Il est important de souligner ici que les pressions de rôles ressenties par les acteurs mobiles ne s'entendent pas seulement en termes de socialisation mais aussi d'innovation, ce qui favorise la gestion simultanée de ces deux démarches.

Les mobilités interfonctionnelles

Cette situation est tout à fait marginale pour ces acteurs qui bien souvent ne se retrouvent pas en situation d'apporter des connaissances. Un tel phénomène résulte alors principalement de la ténacité de l'acteur lors des interactions (Karine). Dans l'autre cas, l'acteur s'appuie sur son réseau relationnel antérieur pour mieux réaliser ses nouvelles missions. Il participe ainsi à enrichir la connaissance créée par son service. L'encadré suivant précise l'histoire d'Olivier.

Encadré VI-17. Quand le réseau relationnel améliore la qualité du travail

Pour Olivier, opérateur, ce nouveau poste signe la fin de plusieurs mois de missions diverses et variées au sein de la société. En effet, suite à la disparition de son poste, ce salarié a débuté, après une dizaine d'années au service de la société, une période de 18 mois durant laquelle il s'est décrit comme un « intérimaire en CDI ». Au fil des ans, cet acteur qui est toujours resté sur ce site, a construit un réseau social étendu parmi ses collègues. Ce dernier n'est pas sans

conséquences sur la qualité du travail qu'il fournit sur ce nouveau poste, cette fois-ci entendu pour une durée indéterminée:

✓ *Je connais pas mal de monde, il y en a même qui sont surpris que je connaisse autant de monde et c'est vrai que cela ça m'aide, [...] Quand je fais tester des [nouveaux outils de travail] comme je connais bien les gens de la production, cela me permet d'avoir des ... bons testeurs. Enfin, je n'ai pas forcément des retours plus justes.[...] On avait fait dessiner [un nouvel outil], j'avais trouvé des personnes que je connaissais bien, je savais que les personnes étaient sérieuses et tout cela. Ce n'est pas pour cela, que le retour était plus professionnel, ça a été plus franchement, ils m'ont dit « [ton nouveau truc] c'est nul ! ». Ils parlaient plus franchement parce qu'on n'avait pas le même rapport que si quelqu'un d'autre avait demandé. [...] C'était juste, les réflexions qu'ils avaient faites sur le produit étaient assez justes. (Olivier2)*

✓ *C'est plus sympa que de faire cela avec une personne que l'on ne connaît pas. [...] Et puis c'est fait plus professionnellement parce qu'on se connaît donc ce n'est pas pareil. Là, on est en train de faire des tests [...] sur la section chimie parce que l'on a des grosses économies à y faire sur [le matériel]. Ça se passe ... c'est dur vraiment, on voit que ce sont des gens qui sont dans leur monde **Ce sont des gens que vous ne connaissez pas ?***

Non, pas tous, je connais [Jean] et puis [Antoine] mais tout ceux qui travaillent vraiment dans les trucs chimiques, je ne les connais pas plus que cela et là, c'est vraiment dur [...] pour recueillir l'info enfin pour recueillir des informations intéressantes, je veux dire. Par exemple, il y a beaucoup de personnes qui ne sont pas satisfaites [du matériel] que j'ai mis en essai. A un moment, j'ai vu une feuille avec des résultats qui étaient plutôt satisfaisants et la personne qui avait rendu cette feuille était devant moi et comme ses petits collègues avaient dit que c'était pourri, elle m'a dit « en fait, ouais j'ai mal rempli la fiche, en fait c'est tout pourri. ». Ce n'est pas très professionnel quoi. Ils font plutôt en fonction de ce qu'ont dit leurs petits camarades tandis que quand je faisais les tests [avec des gens que je connais] ce n'était pas pareil... (Olivier 2)

En l'absence de relations antérieures avec les personnes auxquelles il s'adresse pour réaliser ses missions, Olivier ne parvient pas à obtenir des résultats justes. Un filtre s'installe alors, cachant les véritables données et entaillant la fiabilité des données qu'il recueille. Dans ses nouvelles activités, son réseau social est devenu clé dans la réalisation de son travail. En l'absence, des données uniformisées au discours d'une ou de plusieurs personnes particulièrement influentes sont recueillies. Or, son travail s'attache précisément à découvrir les améliorations qui pourraient être mises en place par le recours à de nouveaux produits.

Les acteurs ne sont ici plus cadres mais respectivement technicien (Karine) et opérateur (Olivier). Pour eux, la démarche est relativement différente. Tous deux apprennent leurs nouvelles assignations et tâches aux côtés de leurs nouveaux collègues qu'ils ne connaissent pas ou peu. Alors qu'Olivier souligne le bon contexte général et la bonne ambiance qui règne au sein de son service « *les gens sont supers sympas. Si j'ai des questions, je n'hésite pas. Je travaille dans un service où l'entraide est excellente (Olivier 1)* ».

La situation est beaucoup plus conflictuelle pour Karine qui est parfois obligée de se déplacer vers d'autres sites pour acquérir la connaissance qu'elle ne parvient pas à acquérir sur place faute de collaboration de certains acteurs de proximité. Compte tenu de ces tensions, elle élargit sa zone de recherche des US au delà de son service et parvient malgré certaines réticences, notamment de son SHD, à intégrer de nouvelles connaissances (d'ordre comportemental). Elle met cependant beaucoup plus de temps à créer la connaissance bien

que les initiatives de transferts portées vers l'acquisition et la création soient relativement simultanées. Pour autant, elle le souligne le support principal à l'intégration de sa connaissance fut le soutien de ses collaborateurs qui l'ont acceptée et reconnue rapidement en tant que membre du service. Bien que quelques uns aient soulevé des résistances, elle s'est sentie supportée dans ses activités par les acteurs récepteurs de la connaissance. Après avoir explicité les connaissances de ses collaborateurs et normalisé leurs modes opératoires, elle est parvenue à créer de nouveaux liens entre son service et le reste du site. C'est d'abord aux apports de connaissances d'ordre comportemental que Karine s'est attaché avant de s'atteler à la création de nouveaux réseaux entre son service et le reste du site.

Lorsque la mobilité reste au sein du même cœur de métier (intramétier), la technicité forte et partagée entre les acteurs encourage les échanges et l'émergence de connaissances davantage dupliquées (adaptation simple). Bien que modifiées une fois intégrées et adaptées aux nouvelles spécificités contextuelles, une unité source peut clairement être identifiée. L'initiative du TCI apparaît d'autant plus aisée que ce dernier prend forme auprès d'acteurs différents suivant la démarche initiée par l'acteur mobile. Lorsque ce dernier s'adresse simultanément aux mêmes acteurs et que les connaissances acquises et créées sont de même ordre, la création de connaissance se révèle plus lentes. Dans ce contexte, les notions d'ambiance, d'atmosphère et de qualité communicationnelle au sein du groupe semblent fondamentales afin que l'acteur se sente en mesure de créer de la connaissance et parvienne à concrétiser cet objectif.

Très souvent, l'arrivée d'un nouvel acteur au sein du site et/ou du service, avec des connaissances assez éloignées, conduit à la confrontation d'arrière plan, de schèmes mentaux distincts qui lorsqu'un climat propice aux échanges s'installe, permet la constitution d'un lieu de création de connaissances. Certains auteurs évoquent ici le Ba (Nonaka et Toyama, 2003; 2005). Plus qu'une unité réceptrice et une unité émettrice, c'est souvent dans l'interaction que la connaissance se forme et le lieu originel de création de la connaissance est plus diffus. Le transfert de connaissance qui prend forme alors s'éloigne du processus mécanique où une US clairement identifiée transfère une connaissance préexistante en vue de la répliquer dans un nouveau contexte. Dans ce cadre, la connaissance créée résulte des échanges et des interactions entre les acteurs qui, par la confrontation de leurs schémas distincts, participent à la création d'une nouvelle connaissance à la fois issue de l'un et de l'autre.

Au delà du type d'horizontalité de la mobilité, les logiques comportementales des acteurs se différencient assez sensiblement suivant leur statut.

Les cadres suivent une logique performative et pragmatique : utilitariste. Il leur faut les informations, ils ont complètement intégré la recherche d'information comme une pratique qui fait partie intégrante de leur travail. Le développement des connaissances passe donc, pour eux, par une bonne appréhension de la connaissance sociale afin de développer de nouveaux apprentissages. La logique d'identification reste peu présente dans leur discours. Elle apparaît néanmoins avec force en cas de problème.

Les opérateurs et techniciens ont une démarche différente et ressentent davantage le besoin de s'identifier. C'est par l'identification au groupe qu'ils parviennent à apprendre et apporter. Cette transition identificatoire est beaucoup plus délicate à opérer que la simple appréhension du contexte. Ils ressentent généralement plus de difficultés à initier de front les démarches d'acquisition et de création. Pour eux, le processus de création est, en conséquence, plus long car l'appréhension de l'environnement de travail, davantage questionnée. Cet espace reste flou techniquement et socialement. L'anomie provoquée par la mobilité entraîne la recherche de repères notamment identitaires. Ils tentent de reproduire des logiques développées précédemment sur leur poste mais se trouvent souvent confrontés aux différences contextuelles ou à un manque d'identification par autrui.

On voit apparaître une orientation culturelle des individus distincte suivant leur statut. Les recherches de Hoffstede (*in* Meier, 2006) mettaient déjà en avant, dès les années 80, la différence d'orientation culturelle en opposant individualisme et collectivisme comme des variables bipolaires.

Les cadres semblent ici davantage individualistes et construisent leur carrière suivant la recherche d'intérêts plus personnels. Ils prêtent peu d'attention aux variables de groupe et lui préfère la satisfaction individuelle sur la nouvelle étape professionnelle. L'aspect collectif est avancé de façon plus pragmatique qu'identitaire. Du fait de leur centralité, ces acteurs se sentent davantage en mesure d'influer sur leur climat de travail afin de le transformer et ainsi, garantir un accès fluide et rapide à une manne d'informations qui les rendra encore plus performants.

La mise en avant de valeurs plus collectives, notamment par les techniciens et opérateurs soulèvent des quêtes identitaires (identification par soi et par autrui). L'impératif de socialisation est alors beaucoup plus saillant pour eux. Ils doivent d'abord s'intégrer au sein de leur nouveau groupe d'appartenance, devenir membre à part entière de leur groupe, y être reconnu et développer un savoir-faire commun avant toute tentative de création de nouvelles connaissances.

Nombre d'acteurs n'ont pas été évoqués ici. En effet, parmi la population analysée, certains ne sont pas parvenus à transférer de connaissance dans leur nouvel environnement. Leur étude devrait permettre d'enrichir ce premier constat par l'analyse des causes et conséquences de l'absence de création de connaissance.

3.3. Absence de création de connaissance : causes et conséquences

Alors que les précédents acteurs réussissent, avec le temps, à transformer leurs initiatives de transfert en création de connaissance effective, dix acteurs de l'échantillon restent, quant à eux, dans une dynamique tout autre. Leurs caractéristiques sont récapitulées dans le tableau qui suit :

Tableau VI-9. Caractéristiques des acteurs n'arrivant pas à devenir créateur de connaissance dans leur nouvel environnement

Cas	Statut	Type d'horizontalité	Orientation verticale	Résistances à la création
Béatrice	Opérateur	Interfonctionnelle	Dim rad +	Non recherché
Geneviève	Opérateur	Interfonctionnelle	Dim rad -	Problème identitaire
Isabelle	Technicien	Interfonctionnelle	Dim rad -	Problème identitaire
Marc	Cadre	Intramétier	Dim rad +	Manque de légitimité
Noémie	Opérateur	Intramétier	Dim rad +	Problème identitaire
Paulette	Opérateur	Intramétier	Dim rad =	Non recherché
Thierry	Cadre	Intramétier	Dim rad -	Problème identitaire
Viviane	Opérateur	Interfonctionnelle	Dim rad -	Problème identitaire
Wendy	Technicien	Interfonctionnelle	Dim rad + puis -	Reconnaissance
Zoé	Opérateur	Interfonctionnelle	Dim rad -	Temps de suivi

Au titre des causes, deux grandes idées reviennent dans les discours de ces acteurs : leur incapacité à initier de tels transferts et des problèmes identitaires. Enfin, au regard des conséquences, la privation de ce processus de création grâce à l'arrivée de l'acteur est analysée à deux niveaux : individuel et organisationnel.

3.3.1. Incapacité réelle ou perçue des démarches de création

La quasi-totalité des opérateurs (6 sur un total de 7 dans la population) se retrouvent dans cette situation où ils ne peuvent pas créer de la connaissance. Une première explication provient de leur capacité d'apport limitée compte tenu de leur positionnement dans la structure organisationnelle (peu de supériorité potentielle par rapport à l'UR). De surcroît, les tâches et le périmètre des postes de ces acteurs sont souvent très strictement circonscrits. L'explicitation forte de leurs modes opératoires les conduit à adopter principalement le statut d'acquéreur que celui de créateur. Ces postes très formalisés offrent peu d'autonomie aux salariés qui perçoivent difficilement comment ils pourraient les développer ou exercer leur rôle suivant des logiques différentes de celles édictées. Ainsi, une des premières explications de l'absence d'apport de connaissances spécifiques sur le poste réside dans les représentations individues des acteurs qui dépeignent un poste largement bordé et borné. En conséquence, ces acteurs ne considèrent pas être en mesure de développer leur poste faute d'autonomie et/ ou d'envie.

Comme le précise Bird (1994), un des ingrédients essentiels de la carrière nomade est la capacité d'autonomie qui offre la possibilité d'effectuer des essais et des erreurs et de générer ainsi de la connaissance tacite. La formalisation trop forte empêche le développement de réflexion sur l'action et la création de connaissance qui en résulte. En l'absence d'autonomie, il paraît difficile pour l'individu d'extraire de nouvelles connaissances et de dépasser le niveau individuel d'acquisition en diffusant ses connaissances. Ces acteurs n'ont généralement que peu ou pas de pouvoir hiérarchique et se positionnent donc davantage dans une posture d'exécution que de création.

En retrait dans leur travail, certains ne souhaitent pas nécessairement s'y investir plus que de raison (Béatrice et Paulette). Ils parlent d'un « petit travail ». Ces acteurs pensent que leurs initiatives de transfert n'auront pas d'effets clairs et ostensibles sur la valeur du bien (la connaissance) qu'ils partagent. Ils auront donc moins tendance à coopérer qu'ils ne le feraient s'ils percevaient un lien direct entre leur participation au transfert et la valeur qu'ils aident à créer (Cabrera et Cabrera, 2002).

Ce sentiment d'incapacité peut surgir plus ou moins rapidement après la nouvelle affectation. Il entraîne certains acteurs à ne pas participer à la construction de nouvelles connaissances car ils pensent que leur contribution de tous les jours n'est pas significative. Les sentiments

d'incapacité et d'aveuglement expliquent ainsi l'absence de cette phase de création de connaissance à l'initiative de l'acteur.

Les acteurs suggèrent d'autres pistes influençant la capacité à créer de la connaissance. Bien souvent, certains de ces acteurs ont, en effet, tenté de transférer de la connaissance à des acteurs du même statut qu'eux mais n'y sont pas parvenus. Tous ces acteurs partagent le sentiment que pour être membre de l'organisation, il faut y être un acteur contributif. Cette contribution s'appréhende comme une capacité à apporter de nouvelles connaissances dans l'environnement interactionnel actuel. Cependant, ils n'y parviennent pas et toutes les tentatives de transfert qu'ils initient en ce sens échouent. On note chez ces acteurs une similitude au sein de leur parcours professionnel : l'exercice des fonctions de management d'une équipe. Cette expérience (passée, actuelle ou prévue) des responsabilités et d'une certaine forme de centralité inciterait ainsi à rechercher le statut d'apporteur de connaissance (Geneviève, Isabelle, Marc, Noémie, Viviane, Zoé). Pour Zoé, le temps de suivi est trop court pour identifier si les tentatives de création initiées vont se concrétiser (tentatives initiées lors du dernier entretien sans contact téléphonique ultérieur). Pour tous les autres, la question du temps de suivi ne semble pas pouvoir justifier l'apparition ou non du développement de nouvelles connaissances à l'initiative du nouvel arrivant.

Au sein des acteurs, deux comportements type doivent donc être distingués. Ceux qui n'apportent pas et n'essaient pas de le faire (représentations du poste et investissement moindre sur le lieu de travail) et ceux qui tentent de créer de la connaissance mais n'y parviennent pas, mettant souvent en exergue des problèmes identitaires.

3.3.2. Identification

Dans l'objectif de comprendre ces acteurs qui ne parviennent pas à devenir créateurs, nous mobilisons les écrits des psychologues sociaux. Ces derniers rappellent que « *la transition ne va pas sans s'accompagner d'enjeux et de fonctions identitaires spécifiques pour les individus qui l'expérimentent à différents moments de leur biographie* » (Dupuy Le Blanc p. 64). En ce sens, cette étude révèle avec force les tensions identitaires qui se jouent durant le transfert. Elle met en exergue des comportements différenciés suivant les acteurs qui permettent de comprendre comment les individus agissent (*enact*) leurs carrières.

Pour tenter de mettre en lumière l'impact du sentiment d'identification, le tableau suivant présente les moments d'initiatives de la création et le moment où les identifications par autrui et par soi sont évoquées par les acteurs comme effectives. Le tableau VI-10 met en regard l'identification générale et le moment de l'initiative du TCI sur l'ensemble de la population.

Tableau VI-10. Identification et initiatives du transfert de connaissance

Cas	Identifica- tion par soi	Identifica- tion par autrui	Initiative du TCI	Cas	Identifica- tion par soi	Identification par autrui	Initiative du TCI
Acteurs bivalents				Acteurs suivant une logique séquentielle			
Cédric	C1	C1	C1	Ambre	A3	A2	A2
Daniel	D2	D1	D2	Françoise	F1	F2	F3
Eric	E1	E1	E1	Henri	H1	H1	H1
Karine	K4	K2	K2	Laurent	L2	L1	L2
Olivier	O1	O2	O2	Xavière	X1	X1	X2
Quentin	Q1	Q1	Q1	Acteurs n'ayant pas réussi et/ou chercher à apporter des connaissances			
Romain	R2	R1	R1	Béatrice	B1	B1	¹²³ -
Sylvain	S1	S1	S1	Geneviève	G3	G3	G1
Ursula	U1	U1	U1	Isabelle	I2	I3	I3
Yves	Y1	Y1	Y1	Marc	M5	M5	M2
				Noémie	N2	N3	N1
				Paulette	P1	P1	-
				Thierry	T1	T1	T1
				Viviane	V3	V3	V3
				Wendy	W4	W4	-
				Zoé	Z3	Z3	-

Figurent en gras sur fond grisé les entretiens pour lesquels l'identification n'est pas encore acquise lors du dernier entretien.

Ce tableau suggère que presque tous les acteurs qui parviennent à finalement créer de la connaissance tentent de mettre en place le TCI une fois l'identification acquise. Ce tableau rappelle que **l'identification par autrui est généralement le seul préalable nécessaire à l'apport de connaissance pour les acteurs bivalents**. En revanche, **pour beaucoup d'acteurs davantage caractérisés par une succession des phases d'acquisition et de création, c'est avant toute chose l'identification par soi qui agit comme un élément déclencheur de la mise en œuvre du TCI**. Ceux qui ne sont pas parvenus à créer de la

¹²³ Ce signe indique que l'acteur n'a pas initié de démarches de création de connaissance dans son nouvel environnement interactionnel.

connaissance ou qui ont rencontré de très grandes difficultés, soulignent l'identification par autrui comme un des principaux obstacles du TCI.

Fortement encadrées professionnellement, la transition identitaire de Geneviève, Viviane et Isabelle s'avère délicate, douloureuse et longue. Toutes trois tentent de modifier leur nouvel environnement de travail en y intégrant des pratiques qu'elles valorisent et qu'elles ont précédemment longuement expérimentées mais se confrontent à des résistances identitaires interne (Viviane) ou externe (Isabelle) voire à l'absence d'identité au sein de leur nouveau groupe (Geneviève).

Sous cette incapacité à impulser des changements, les acteurs révèlent un conflit de rôle. Le conflit de rôle se comprend comme « *une incompatibilité ressentie entre, d'une part les attentes d'un individu et, d'autre part, les activités ou les comportements qu'il exerce au sein de son environnement interactionnel* » (Perrot, 2001, p.87). Cet auteur s'appuie principalement sur les travaux de Katz et Kahn (1966) pour définir ces situations.

Au cours des différents événements de sa vie professionnelle, le salarié peut être confronté à différents types de conflits de rôles. Des tensions se nouent alors entre l'acteur et son service voire l'organisation. Le degré de conflit de rôle ressenti par l'individu (« la personne focale ») témoigne de l'incompatibilité entre les différentes attentes à son égard.

Quatre principaux types de conflits de rôles sont distingués : les conflits "intra-émetteur" ("*intra-sender conflict*"), "inter-émetteurs" ("*inter-senders conflict*"), "inter-rôles" ("*inter-rôle conflict*"), et "personne-rôle" ("*person-role conflict*"). L'émetteur est une personne en contact avec la personne focale (i.e. pour nous l'acteur mobile) qui peut « *se trouver dans ou au dehors du sous-système organisationnel (voire en dehors de l'organisation) auquel appartient la personne focale* » (Perrot, 2001, 82). Cette personne peut donc être le SHD, le prédécesseur, les collègues, etc.

Le premier type de conflit « intra-émetteur » renvoie à la perception simultanée d'attentes provenant d'un même émetteur jugées incompatibles entre elles par l'acteur. Par exemple, le SHD peut demander de produire plus sur une période définie tout en assurant le même niveau de qualité. Ces deux attentes sont considérées par la personne focale comme incompatibles, c'est un conflit de rôle intra-émetteur.

Le conflit « inter-émetteurs » désigne quant à lui à la perception de deux attentes en provenance de deux émetteurs différents perçus comme contradictoires.

Le conflit « inter-rôles » exprime pour sa part davantage à un conflit interne perçu entre les rôles ancrés dans la vie professionnelle et ceux de la vie familiale.

Enfin, le dernier type de conflit, le conflit « personne-rôle » est celui qui nous intéresse plus particulièrement. Katz et Kahn (1966) l'évoquent lorsque l'individu doit jouer simultanément deux rôles incompatibles entre eux ou encore lorsque l'exercice d'un rôle est contraire à ses propres attentes. Kahn et al. (1964) le définissent originellement comme un événement qui « *peut se produire lorsque les attentes de rôle vont à l'encontre des valeurs morales, comme, par exemple, quand les pressions d'un cadre pour entrer dans des conspirations de prix fixes sont opposées à un code d'éthique personnel. Dans d'autres cas de conflit rôle-personne, les besoins et aspirations de la personne peuvent la conduire à adopter des comportements qui sont inacceptables pour les personnes de son ensemble de rôle*¹²⁴ » (Kahn et al., 1964, p.20).

Ainsi, dans ce dernier cas, le conflit peut, par exemple, provenir de l'incompatibilité ressentie entre le rôle attendu par l'organisation et les attentes personnelles de l'acteur à l'égard de son nouveau poste. Le passage du rôle d'acquéreur à celui de créateur fait ainsi éclore un conflit de rôle. C'est le cas lorsque les pressions de rôles exercées par l'environnement interactionnel réduisent le rôle exercé par l'acteur mobile à l'acquisition de connaissance et brident la création de connaissance alors que l'acteur mobile nourrit des attentes fortes à l'égard de cette capacité contributive.

Plus généralement, les acteurs qui n'apportent pas de nouvelles connaissances au sein de leur environnement interactionnel¹²⁵ évoquent différentes origines de ces conflits rôle-personne. Ils évoquent l'insuffisance des moyens à leur disposition pour remplir leurs nouvelles responsabilités (Noémie), un sentiment d'inutilité, créateur selon Loubes (1997 *in* Perrot 1999) d'un conflit de rôle, la perte de centralité liée au mouvement (Thierry) ou encore le sentiment que leurs capacités sont sous-exploitées (Wendy).

3.3.3. Conséquences individuelles et organisationnelles

Tous ces conflits entraînent une frustration et renforce le désagréable sentiment d'inutilité. Ce conflit rôle-personne peut également découler directement de l'incapacité à apporter de la

¹²⁴ L'ensemble de rôles renvoie à l'environnement interactionnel chez Perrot.

¹²⁵ Le cas de Zoé ne sera pas retenu puisque le temps de suivi de cette personne est jugé trop court pour être analysé.

connaissance dans son nouvel environnement. Alors qu'il perçoit une multitude de connaissances qui devraient être intégrées au sein de son nouvel environnement, les résistances auxquelles l'acteur mobile doit faire face suscitent elles-mêmes le conflit et engage l'acteur dans un certain vicieux (tentatives de TCI → échec → conflit → frustration et inutilité croissante → conflit accru).

La notion de conflit de rôle contribue à enrichir la compréhension des causes de l'absence de transfert de connaissance à l'initiative du mobile en dépassant les seules résistances identitaires. Le sentiment d'inutilité qui en découle est parfois particulièrement révélateur d'un mal-être sur le nouveau poste, révélant un lien fort dans les représentations individuelles entre le sentiment d'auto-efficacité personnelle (au sens de Bandura, 2003) sur le poste et la capacité à créer de nouvelles connaissances. Le sentiment d'incapacité est tantôt une cause, tantôt une conséquence de l'absence de la phase de concrétisation des démarches de création.

Au niveau individuel, le sentiment d'utilité perçu est largement lié au bien-être au travail et certains auteurs proposent d'ailleurs l'absence de ce sentiment comme une variable explicative de l'émergence du *'burnout'* (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Au fil de sa transition, l'individu souhaite développer son auto-efficacité personnelle, par l'acquisition de nouvelles connaissances auprès des membres de son environnement interactionnel mais également en créant de nouvelles connaissances. Ce sentiment interne d'auto-efficacité peut donc s'opposer à l'évaluation du niveau de performance de l'individu sur son poste (estimée par exemple lors de son entretien annuel). Il rend compte de l'écart entre les pressions de rôles exercées par l'environnement interactionnel sur l'acteur mobile et les forces de rôles (pressions internes) qui déterminent la façon dont l'acteur souhaite exercer son rôle.

L'absence d'atteinte d'un sentiment d'auto-efficacité personnelle suffisant nuit à la relation au travail des acteurs ayant tenté d'apporter sans y parvenir. Tous soulignent alors des sentiments nostalgiques et distinguent un 'avant' meilleur. Ce sentiment définit comme la « *tristesse, souffrance que ressent celui qui est éloigné de sa patrie. Par ext. Regret éprouvé à la pensée de ce qui n'est plus ou qu'on ne possède plus, au souvenir d'un milieu auquel on a cessé d'appartenir, d'un genre de vie qu'on a cessé de mener, d'une époque révolue, etc* » (Dictionnaire en ligne de l'Académie française¹²⁶) rend compte des contraintes spatiales et temporelles auxquelles la mobilité confronte les acteurs.

¹²⁶ <http://www.academie-francaise.fr/dictionnaire/index.html>

Ce sentiment nostalgique n'est pas seulement évoqué par les acteurs qui ne parviennent pas à transférer de connaissances dans leur environnement. Cependant, ces acteurs sont les seuls pour lesquels ce sentiment perdure. En effet, pour les autres, ce sentiment s'estompe à mesure que l'acteur parvient à intégrer ses connaissances et à s'approprier son nouvel espace. En l'absence, ce sentiment s'approfondit, principalement sous l'influence des résistances identitaires (interne et/ou externe) et du sentiment d'inutilité.

Cette détérioration du rapport au travail conduit certains acteurs à évoquer le désir de quitter l'organisation. D'autres, moins qualifiés et ayant construit la majorité voire la totalité de leur carrière au sein de cette organisation n'y pensent pas et restent fortement encastés. Ici, l'âge apparaît accroître l'encastement organisationnel puisqu'il existe alors un réel coût de sortie de l'organisation. En quittant, l'entreprise, ils perdront les avantages financiers liés à leur ancienneté et devront faire face à une difficulté supérieure pour retrouver un emploi compte tenu de leur employabilité externe faible (âge, compétences internes, ...).

Au niveau organisationnel, il existe un manque à gagner puisque leurs connaissances ne sont pas insérées et restent au stade de l'idée, jamais mise en application. En effet, alors que la performance sur le poste est souvent mesurée par la socialisation et l'adaptation simple des comportements de l'acteur aux pressions de son environnement interactionnel, cette recherche met en exergue la performance induite pour l'entreprise par les comportements de création de l'acteur mobile. Par ailleurs, la perte d'implication qui résulte de cette incapacité des acteurs se traduit sur leurs attitudes au travail et performance au travail puisque tous soulignent alors une baisse de leur motivation. Pour ces acteurs freinés dans leur volonté d'innover, un cercle vicieux débute dont les conséquences individuelles et organisationnelles s'avèrent largement contreproductives.

Synthèse du Chapitre 6

Ce chapitre s'intéresse à l'acteur mobile en tant que créateur de connaissance. Il développe une vision du transfert de connaissance plus complexe que l'optique mécanique d'un transfert entre une unité réceptrice et une unité émettrice et approfondit la dimension interactionnelle et émergente de ce processus.

Il met en lumière quatre leviers à l'origine de la création de connaissance par l'acteur mobile : la légitimité hiérarchique, la légitimité technique, l'identification (par soi et par autrui) et la distance cognitive. L'autorité hiérarchique est décrite comme un moyen d'imposer le transfert de connaissance. La légitimité technique est, quant à elle, souvent mise à profit pour souligner la pertinence de la connaissance. Cependant, cette dimension apparaît bien souvent, notamment pour les non cadres, insuffisante au transfert de connaissance qui nécessite l'identification du nouvel arrivant. Ce levier s'intéresse à la proximité identitaire perçue entre les parties prenantes au transfert. En son absence, la mise en acte des connaissances transmises par l'acteur mobile rencontre maints obstacles et résistances.

En effet, l'acceptation de la connaissance transférée par l'acteur mobile entraîne une forme d'acceptation et d'intégration simultanée de cet acteur qui représente alors la connaissance qu'il souhaite voir adopter par ses nouveaux collègues. En l'absence de contrainte (exercée par exemple par une forme d'autorité hiérarchique), les membres de l'environnement interactionnel refusent toute connaissance provenant d'un acteur qu'ils ne considèrent pas comme mus par les mêmes objectifs qu'eux. Enfin, le dernier levier s'attache lui aussi à une forme de proximité entre les acteurs rapprochés par la mobilité interne. Alors que pour acquérir la proximité forte semble faciliter le transfert vers l'acteur mobile, pour développer de nouvelles connaissances, c'est davantage l'éloignement relatifs entre les schémas mentaux des acteurs qui s'avèrent riches et porteurs.

A l'origine de la nouvelle connaissance, les acteurs évoquent souvent la 'surprise' née de la confrontation des différents environnements traversés. Les acteurs mobiles géographiques, par exemple, recréent leurs routines antérieures et s'appuient tous sur leurs réseaux sociaux pour chercher à créer de nouvelles connaissances.

Plus généralement, l'expérience antérieure de l'acteur participe à de nombreux enrichissements sur le nouveau lieu de travail. Lorsqu'elle se différencie singulièrement de celle des membres de l'environnement interactionnel, la rencontre et la confrontation des

schémas mentaux des différents acteurs peuvent à elles seules contribuer à la création de nouvelles connaissances. L'acteur se sert alors de son positionnement d'interface pour devenir tantôt traducteur, tantôt broker de connaissance.

Une fois les conditions d'émergence de la création de connaissance à l'initiative du nouvel arrivant discutées, la temporalité des différentes démarches initiées par l'acteur au regard de son positionnement durant le transfert (acquéreur ou créateur) est détaillée. Certains acteurs apparaissent ainsi attendre une certaine familiarisation avec leur nouvel environnement avant d'y initier toutes novations. D'autres parviennent à jouer simultanément les rôles d'acquéreur et de créateur de connaissance et réussissent, malgré leurs enjeux respectifs, à s'enrôler ainsi dans un cercle vertueux. Cependant, bien que cette capacité à transférer des acteurs mobiles soit particulièrement mise en avant dans la littérature, elle apparaît parfois absente du discours des acteurs.

Dans les représentations individuelles, pourtant, la capacité à modifier son environnement en y intégrant de nouvelles connaissances apparaît intimement liée à la réussite du mouvement ou, plus précisément au sentiment d'auto-efficacité personnelle sur le poste. Ainsi, dès que l'acteur mobile dispose d'une autonomie suffisante, il cherche à créer de la connaissance dans son nouvel environnement interactionnel afin de renforcer le sentiment qu'il est un membre contributif de l'organisation. Les difficultés rencontrées durant les tentatives d'intégration de nouvelles connaissances apparaissent ainsi particulièrement structurantes de la nouvelle relation au travail de l'acteur mobile. Des conflits de rôle et des résistances identitaires entravent la volonté de l'acteur mobile de créer de nouvelles connaissances et éliminent progressivement son lien au travail.

Conclusion générale

La conclusion propose de revenir sur les objectifs annoncés et de mettre en relief les principales contributions théoriques et managériales de ce travail de recherche (partie 1). De cette confrontation et des choix opérés découlent certaines limites ouvrant la voie à de nombreuses perspectives de recherches (partie 2).

1. APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de la recherche sont d'abord confrontés aux questions de recherche (1.1.) puis détaillés suivant leurs apports à la conceptualisation du transfert de connaissance et de la mobilité interne (1.2.) et leurs intérêts pour l'action (1.3.)

1.1. Réponses apportées aux questionnements de recherche

La revue de littérature a souligné l'apparente plus grande facilité à organiser le transfert de connaissance dans l'entreprise puisqu'entre les entreprises, des barrières à l'imitation s'érigent afin d'éviter la diffusion des connaissances au delà des frontières organisationnelles. Cependant, quelques travaux amènent à interroger cette aisance et soulignent l'importance des éléments identificatoires qui accompagnent la diffusion de la connaissance dans l'entreprise (Lave et Wenger, 1991). Dès lors, ils pointent les difficultés du transfert entre les sous-groupes identitaires qui cohabitent dans une même organisation. La confrontation de ces différents écrits interroge sur les modalités de la mise en œuvre du transfert de connaissance intra-organisationnel.

Des auteurs proposent que le transfert résulte du déplacement ou de la modification d'un des réservoirs de la connaissance organisationnelle (Argote et Ingram, 2000). Suivant leur triptyque de réservoirs (membres, tâches, outils), la mobilité interne, qui consiste précisément à déplacer un salarié d'un service à un autre, peut donc être considérée comme un moyen de transférer la connaissance dans l'organisation. La mobilité du salarié entraînerait ainsi dans son sillage, le déplacement des connaissances du salarié mobile.

La littérature relative à la mobilité interne évoque pourtant qu'avant de transférer sa connaissance, l'acteur doit vivre une nouvelle socialisation organisationnelle. En ce sens, à

chaque changement de poste, le salarié découvre un nouveau rôle et rencontre les membres de son nouvel environnement interactionnel auprès desquels il apprend de nouvelles tâches.

Selon ces travaux, l'acteur subit alors différentes pressions de ses nouveaux collègues qui l'influencent dans la composition de son rôle en lui indiquant les comportements acceptables et positivement évalués dans son nouvel environnement de travail. Il est alors au sens du transfert de connaissance acquéreur de connaissance. On retrouve ainsi la seconde forme de transfert de connaissance évoquée par Argote et Ingram (2000) de modification de ce lieu de vie¹²⁷ de la connaissance.

Au fil du temps, l'acteur mobile développe lui-même son rôle et parvient à agir et modifier son contexte de travail (Schein, 1971). Au sens du transfert de connaissance, cette étape peut rendre compte de la réussite du transfert de la connaissance de l'acteur mobile vers son nouvel environnement de travail. Il existerait ainsi une chronologie dans les démarches de transfert de connaissances initiées par l'acteur mobile tantôt acquéreur de connaissance, tantôt créateur de connaissance dans son environnement de travail. Ce travail de recherche a donc cherché à approfondir la connaissance du transfert de connaissance intra-organisationnel en tentant de comprendre **comment et quand la mobilité interne participe-t-elle au transfert de connaissances dans l'organisation ?**

Trois séries de questionnements accompagnent cette problématique générale : comment l'acteur mobile parvient-il à devenir unité réceptrice de connaissance dans son nouvel environnement de travail ? Comment l'acteur mobile parvient-il à y devenir créateur de connaissance ? Selon quel enchaînement temporel l'acteur mobile joue-t-il ses différents rôles au regard du transfert de connaissance ? Ces trois grands questionnements, déclinés en sous-questions de recherche, sont successivement repris au regard des contributions apportées au cours de ce travail.

¹²⁷ Ce terme est préféré à celui qui réservoir compte tenu des caractéristiques dynamiques et évolutives de la connaissance.

Dans l'optique où l'acteur mobile est unité réceptrice de connaissance, trois grandes questions avaient été soulevées :

Question 1. Comment les caractéristiques de l'acteur mobile influencent-elles sa capacité à apprendre son nouveau poste ?

Tous les acteurs ne se révèlent pas égaux face à l'apprentissage de leur nouveau poste. Ainsi, la première des caractéristiques de l'acteur qui influence sa capacité à apprendre c'est sa motivation à recevoir. En effet, si l'acteur ne souhaite pas apprendre, il n'initiera pas de transfert de connaissance. Le contexte spécifique à chaque individu d'occurrence de la mobilité interne oriente ainsi la capacité de l'acteur à acquérir des connaissances au sein de son nouvel environnement de travail. Deux éléments apparaissent particulièrement importants pour comprendre la rapidité de son acquisition : son histoire personnelle et les caractéristiques de la mobilité.

L'histoire personnelle de l'acteur peut structurer sa capacité à acquérir de nouvelles connaissances. En effet, les récents échecs d'apprentissage conduisent les acteurs à émettre des résistances à apprendre, à prendre plus de temps à initier le transfert de connaissance en sollicitant leurs collègues. L'apprentissage devient alors une activité stressante pour l'acteur qui craint de voir les difficultés récentes se réitérer.

Certains acteurs peuvent également être réfractaires à ces démarches informelles d'acquisition de connaissance car ils ont le sentiment de mettre à nu leurs incapacités sur leur nouveau poste devant leurs nouveaux collègues. Ils éprouvent le sentiment d'être jugés lorsqu'ils sollicitent un de leurs collègues pour apprendre. En outre, nombre d'acteurs valorisent fortement l'autonomie et considèrent qu'il est de leur devoir d'apprendre seul. Face à leur difficulté à atteindre un bon niveau de performance sur le poste, ils doivent cependant faire évoluer leurs valeurs pour intégrer la nécessité d'initier des transferts de connaissances pour apprendre leur nouveau rôle. Ce changement prend cependant du temps, ce qui ralentit la réussite du transfert.

Aussi, tous les acteurs partagent l'intériorisation d'un certain nombre de valeurs et de normes culturelles portées par la société. Leurs représentations rendent ainsi compte de différents modes d'acquisition de la connaissance suivant leur statut et leur centralité dans la structure

de l'organisation. Plus le positionnement hiérarchique de l'acteur est élevé, plus il doit faire preuve d'autonomie dans la construction de son rôle. Ainsi, les cadres doivent faire preuve d'une grande autonomie dans l'apprentissage de leurs nouvelles tâches et ils parviennent ainsi aisément à initier les transferts en mobilisant les différents acteurs qui les entourent pour apprendre sur le tas. Ils cherchent généralement à acquérir des connaissances qu'ils pourront combiner aux leurs afin de créer une connaissance singulière.

Les techniciens et les opérateurs possèdent généralement moins de latitude dans la construction de leur rôle. Ils reçoivent donc davantage de pressions de la part de leur environnement interactionnel visant à ce qu'ils se conforment aux comportements et attitudes en usage au sein de leur nouvel environnement de travail. Cependant, habitués à des modes d'acquisition de connaissance beaucoup plus formalisés, ces acteurs s'avèrent également beaucoup moins à l'aise dans l'initiative des transferts de connaissance. En l'absence d'une personne clairement identifiée et auprès de laquelle il leur est donné d'apprendre, ces acteurs peinent à initier rapidement le transfert. Ils peuvent ainsi prendre plus de temps du fait d'un certain nombre de questionnements relatifs à leur capacité à solliciter leurs collègues et à s'accaparer une partie de leur temps de travail en les détournant de leurs objectifs personnels.

Pour comprendre la rapidité avec laquelle l'acteur parvient à devenir acquéreur de connaissance, il convient d'étudier conjointement les caractéristiques de la mobilité qu'il vit. En effet, suivant la force du changement qu'elle induit, son acquisition de connaissance et sa motivation à recevoir sont plus ou moins importantes. En ce sens, le type d'horizontalité du mouvement et les origines de la mobilité (LOC) conditionnent la rapidité et la facilité avec laquelle il initie le transfert de connaissance et parvient à acquérir de nouvelles connaissances.

Suivant le type d'horizontalité, des pressions croissantes à la fois en termes d'identité et d'apprentissage pèsent sur l'acteur. La force de ces pressions permet de comprendre pourquoi l'acteur se sent désorienté et manque de repères sur son nouveau poste. Cependant, plus le salarié se sent perdu dans son nouvel environnement, plus le processus de transfert de connaissance prend du temps à réussir. La réussite étant consacrée par son acquisition de la connaissance et sa mise en œuvre autonome dans le nouveau contexte de travail.

Face à de faibles pressions, même si l'acteur change de site et que le changement peut sembler profondément déstabilisant (changement de site, de ville, des collègues, ...), l'acteur

se sent relativement à l'aise sur son poste. Il possède déjà une grande partie du vocabulaire de son métier et s'identifie assez aisément à ses nouveaux collègues. Cette ressemblance perçue entre les différents univers parcourus facilite l'initiative du transfert de connaissance et sa réussite. Dans son nouvel environnement de travail, l'acteur évolue rapidement au sein de ses nouveaux collègues et n'hésite pas à les solliciter en cas d'incapacité à agir.

Face à des pressions plus fortes, l'acteur évoque une difficulté à s'orienter et à se repérer et ce, même si la mobilité n'est pas géographique. Malgré la persistance d'un cadre constat (le site, ses normes, usages, un certain nombre d'acteurs déjà connus, etc), le manque de familiarité au nouveau contexte de travail et l'absence de vocabulaire partagé entre l'acteur mobile et ses nouveaux collègues rendent difficile l'appréhension du nouveau rôle. Les mobilités de reconversion (interfonctionnelles) entraînent, en effet, une modification profonde de l'environnement de travail de l'acteur et des situations d'anomie. Face à ce manque de familiarité au nouvel environnement, même si l'acteur parvient rapidement à initier le transfert de connaissance, il met beaucoup de temps à acquérir la connaissance qui lui est transmise. Il peut, en outre, se diriger vers la mauvaise personne pour apprendre puisqu'il parvient généralement difficilement à identifier les compétences des acteurs qui l'entourent. L'absence d'identité partagée surgit également comme un important frein au transfert durant les interactions. Les démarches en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sont alors des sources importantes de stress pour l'individu mobile.

Les trois types d'horizontalités mis à jour ont permis de déceler au sein de la population des comportements et des attitudes face à l'apprentissage distinct suivant la force du changement¹²⁸. De façon assez surprenante, l'apprentissage exprime davantage d'affects positifs forts lorsque la mobilité est intermétiers (changement modéré par rapport aux métiers antérieurs). Lorsque le mouvement est intramétiers (changement faible), l'apprentissage, jugé facile, apparaît moins motivant qu'il ne peut l'être lorsque les efforts à fournir sont plus importants. En revanche, à partir d'un certain niveau d'efforts à fournir, l'apprentissage devient une source importante de stress pour l'individu. Lors de ces mobilités interfonctionnelles, deux types de comportements apparaissent : soit l'acteur s'approprie le mouvement (LOC interne) et accepte les apprentissages qui apparaissent alors comme des challenges à relever, soit la mobilité reste considérée comme subie (LOC externe) et l'acteur évoque un stress générateur de blocages. Blocages qui ne sauront être dépassés qu'une fois

¹²⁸ Ces attitudes ont été mesurées à partir de l'analyse lexicale du vocabulaire lié à l'apprentissage.

que l'acteur mobile s'identifiera à ses nouveaux collègues. Il faudra donc beaucoup plus de temps à ces acteurs pour acquérir dans leur nouvel environnement de travail.

Question 2. Comment le contexte général influence-t-il la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Le contexte général représente à la fois le contexte organisationnel global et l'ambiance et l'organisation du service dans lequel s'intègre l'acteur mobile. Ces différents éléments expliquent en partie la rapidité et la facilité avec laquelle l'acteur mobile parvient à acquérir des connaissances.

L'organisation générale de la société suivant un mode d'organisation structurel relativement similaire pour l'ensemble des sites et le partage d'un certain nombre d'outils facilitent l'appréhension de l'environnement par les mobiles géographiques. Ces similitudes entre les sites de la société concourent à une certaine familiarité des nouveaux entrants malgré des différences culturelles relativement marquées entre les sites de la société et des activités de production spécifiques.

De façon plus fine, l'ambiance du service et le contexte d'arrivée de l'acteur influencent sa capacité à acquérir vite de nouvelles connaissances. Face à une atmosphère jugée sympathique, l'acteur considère son service ouvert aux interactions. Il initie alors sans questionnement préalable des transferts de connaissance et s'adresse aisément à ses nouveaux collègues pour apprendre. En revanche, face à des résistances perçues (manque d'identification par autrui) et/ou avérées, l'acteur prend généralement plus de temps à repérer les collègues sources potentielles de connaissances. Il évoque alors le désagréable sentiment de phagocyter la source qu'il mobilise et de l'éloigner de l'accomplissement de ses objectifs personnels. De telles pensées entraînent l'acteur à moins rapidement initier le transfert de connaissance.

Une fois initié, le transfert entre dans sa seconde étape, consacrée par les échanges avec la source repérée. Certaines des sources sollicitées s'avèrent, au cours des échanges, réticentes ou peu pertinentes. L'acteur mobile est alors conduit à initier un nouveau transfert auprès d'une nouvelle source voire à élargir la zone géographique de recherche des unités sources potentielles au delà de son propre service. Dans ces cas, la durée du transfert s'allonge. Les

résistances des sources traduisent généralement leur manque de motivation à transférer leur connaissance au nouvel arrivant. Ces résistances proviennent d'un manque d'identification de l'acteur à son nouveau groupe d'appartenance (intimement lié aux caractéristiques de la mobilité) et/ou du contexte relativement complexe d'arrivée de l'acteur mobile (restructuration du service, nouveau partage des responsabilités, nouvelles priorités ou changement induit). L'acteur peut, par exemple, faire face au refus de ses nouveaux collègues de lui transférer toute connaissance car ils assimilent son arrivée à un changement simultané qui frappe leur service.

Dans les démarches entreprises par l'acteur pour acquérir de la connaissance, la proximité à l'environnement interactionnel est apparue particulièrement structurante de la rapidité du repérage des sources de connaissances potentielles. Le transfert de connaissance semble révéler que pour bien acquérir, l'acteur doit se sentir proche des sources qu'il sollicite durant le transfert. Cette proximité est à la fois liée aux connaissances actuelles, identitaire et géographique. Seule la dernière permet de répondre aux enjeux contextuels. Le partage d'un espace géographique commun des participants au transfert de connaissance favorise la multiplication de leurs interactions. En ce sens, cette proximité réelle et tangible des acteurs peut accélérer la densification des liens entre les acteurs et favoriser l'émergence du transfert de connaissance. La proximité physique entre les acteurs est ainsi essentielle dans le cadre des mobilités interfonctionnelles afin qu'un espace identitaire commun se construise progressivement durant les échanges et encourage la réussite de l'acquisition de connaissance de l'acteur mobile.

De façon générale, le transfert de connaissance est décrit comme un apprentissage interactionnel socialisant puisqu'au cours des interactions, les acteurs s'identifient les uns aux autres et c'est la rapidité avec laquelle cette identification parvient à marquer les interactions qui détermine la rapidité du transfert de connaissance.

Les cas de transferts intersites suggèrent que les acteurs ne cherchent pas une proximité géographique à l'unité source mais davantage une proximité géographique à la connaissance transmise. En effet, en l'absence de relations antérieures entre les parties prenantes, les connaissances ne sauraient être acceptées lorsqu'elles sont transférées par de simples restitutions verbales sans visualisation de la mise en œuvre concrète de celle-ci par l'unité source.

Les éléments contextuels influencent donc les relations qui se nouent entre les parties prenantes au transfert. Ces dernières sont approfondies dans la question suivante.

Question 3. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-elles la capacité à apprendre de l'acteur mobile sur son nouveau poste ?

Dans les récits des acteurs, l'aspect relationnel est apparu crucial à deux niveaux : la relation subjective qui se forme entre les parties prenantes et la relation objective qui lie les parties prenantes au transfert. Suivant la première acception, les bonnes relations entre les acteurs et notamment l'identité partagée et la proximité des connaissances détenues par les différentes parties au transfert améliorent la rapidité d'acquisition. La seconde acception rappelle que la relation entre les acteurs est également formellement qualifiée dans la société. Le positionnement de chacun des acteurs influence donc également l'émergence des transferts dans le temps.

Lors du transfert de connaissances, une relation se tisse entre l'acteur mobile et la source qu'il sollicite (généralement un collègue). Face à une ou plusieurs sources avec lesquelles aucune relation ne s'est encore nouée, la relation entre les parties prenantes est alors à construire durant les interactions. A cette occasion, il apparaît que chacune d'elles tente d'évaluer l'autre puisqu'elle ne la connaît pas. L'acteur mobile évalue la motivation à transmettre de la source, sa disponibilité et ses qualités pédagogiques lors de la transmission et la valeur de la connaissance (sa pertinence face à la situation) qu'elle lui transmet. Du côté de la source, celle-ci évalue la motivation à recevoir de l'acteur mobile.

Quand des relations entre les participants au transfert de connaissance ont déjà pris forme avant la mobilité, les acteurs n'ont pas besoin de se juger aussi finement. Chacune des parties dispose alors déjà d'une évaluation sur l'autre et le transfert peut aboutir beaucoup plus rapidement. L'antériorité relationnelle accompagne bien souvent le transfert rapide.

Entre des participants méconnus ou inconnus, les liens se tissent au cours du transfert de connaissance. Les échanges, tournés vers l'apprentissage (phase 2 du processus de transfert), construisent ainsi une relation entre les parties qui structure à la fois la réussite du transfert actuel mais également leurs futurs échanges. Cette relation entre les acteurs du transfert porte

l’empreinte des caractéristiques de la mobilité qui sont fortement liées à un certain niveau d’identité partagée et de proximité des connaissances.

Avec le temps, l’acteur mobile, de plus en plus familier de son environnement, a déjà eu l’occasion de construire une relation avec bon nombre de ses collègues. Il développe alors des patterns de communication suivant l’évaluation des liens tissés au cours des précédentes interactions. Ces patterns vont structurer le choix des sources qu’il sollicite dans le temps. Il accorde en effet à cette estimation, une forte qualité de prédiction des comportements futurs des sources déjà mobilisées. Quelque soit la qualité mesurée, le comportement aura vocation à se reproduire dans les prochains transferts. Les sources qui se sont avérées les plus disponibles et disposées à partager leur connaissance dans le passé, seront celles qui auront le plus de chances d’être de nouveau sollicitée. En revanche, toutes les sources qui se sont avérées inefficaces (faute de motivation à transmettre, de disponibilité ou de valeur de la connaissance transmise) ne sont généralement plus mobilisées.

Dans certains cas, la source mobilisable est unique (notamment lors du biseau), les aspects relationnels s’affirment alors avec d’autant plus de force. Les mésententes entre l’acteur mobile et la source entraînent alors l’absence de mise en pratique des connaissances quand bien même cette connaissance est intégrée par l’acteur. Ce type de réaction négative face à l’acquisition peut, à terme, conduire à l’échec du mouvement en cours.

Lorsque l’acteur est moins contraint dans le choix des sources qu’il peut mobiliser, cette dimension relationnelle apparaît limitée par une sorte d’effet de seuil. A partir du moment où la dimension relationnelle devient trop forte, les interactions ne sont plus exclusivement concentrées sur l’acquisition de connaissances et des processus déviants s’observent. L’interaction recherchée s’ éloigne alors de son objectif principal en termes de transfert de connaissance.

L’aspect relationnel agence également de façon objective le repérage des sources dans le temps. Alors que les premiers échanges sont tournés vers des sources bénéficiant d’une forme de supériorité hiérarchique ou de proximité cognitive ou géographique (supérieur hiérarchique, homologues, collègues), au fil du temps, le rôle d’évaluateur des supérieurs hiérarchiques conduit l’acteur à abandonner cette source. En effet, les échanges et interactions sont, au fil du temps, perçues de plus en plus vivement comme une mise à nu des incapacités

du nouvel arrivant. Dans les représentations des acteurs mobiles, de telles sollicitations du supérieur ne sont exclusivement envisageables à court terme. A plus long terme, pour l'acteur mobile, le risque est pris de voir son augmentation annuelle réduite par les tentatives visant, paradoxalement, à améliorer sa performance sur le poste.

Cette première série de questionnements éclaire les conditions de réussite du transfert de connaissance à l'initiative de l'acteur récepteur. Ils mettent en avant certaines prédispositions de l'acteur à initier rapidement le transfert (motivation à recevoir, familiarité à l'environnement perçue) et d'autres éléments externes et relationnels qui influencent son aboutissement (contexte d'arrivée, proximité aux nouveaux collègues et construction des interactions). La série de questionnements suivante a pour objectif de comprendre comment l'acteur parvient non plus à acquérir de la connaissance de son environnement interactionnel mais à inverser la logique d'influence en y instaurant de nouvelles connaissances.

Dans l'optique où l'acteur mobile participe au transfert de connaissance vers son environnement de travail et y devient créateur de connaissance, trois grandes questions avaient été soulevées :

Question 4. Comment les caractéristiques du mobile influencent-elles sa capacité à participer au transfert de connaissance?

L'analyse menée met en avant deux caractéristiques essentielles de la capacité de l'acteur à devenir apporteur de connaissances : sa légitimité (hiérarchique et technique) et la proximité qu'il entretient avec les acteurs de son environnement interactionnel (identitaire et cognitive). Ces caractéristiques sont intimement liées au statut de l'acteur et aux modalités de sa mobilité. En effet, on constate qu'au cours du transfert, c'est moins la connaissance que l'acteur qui la représente (alors US) qui est évaluée.

La légitimité résulte à la fois du statut hiérarchique de l'acteur et de son expertise. La première forme de légitimité répercute la détention d'un pouvoir hiérarchique de l'acteur au sein de son environnement interactionnel. Ce dernier lui confère une certaine autorité et lui permet de faire accepter rapidement la connaissance qu'il transfère. La réussite du transfert de connaissance revêt alors la forme d'un ordre insufflé par l'acteur mobile à ses collaborateurs qui se doivent d'accepter la nouvelle connaissance.

De façon plus générale, il apparaît indispensable que l'US détienne une forme de supériorité sur l'unité réceptrice à laquelle il apporte sa connaissance. Outre l'imposition qui peut résulter du statut hiérarchique du nouvel arrivant, ce dernier peut s'appuyer sur sa légitimité technique pour asseoir une forme de supériorité situationnelle. L'expertise développée durant les expériences antérieures est alors particulièrement cruciale.

Le nouvel arrivant peut être surpris par les pratiques de son nouvel environnement. Nombre des routines de son ancien environnement de travail peuvent en effet ne pas être utilisées par ses nouveaux collègues. Les mobilités géographiques rendent souvent compte de cette absence de partage entre les sites. Le déplacement géographique de l'acteur permet alors de transférer de nouvelles connaissances dans l'environnement d'accueil. La confrontation des connaissances en usage au sein des différents environnements traversés permet à l'acteur d'intégrer dans son nouvel environnement de travail les connaissances les plus performantes.

Le type d'horizontalité du mouvement peut accélérer la rapidité et multiplier les transferts puisqu'elle engendre différentes formes de proximités entre l'acteur mobile et ses nouveaux collègues.

La proximité englobe une forme de proximité identitaire et une certaine proximité entre les schémas cognitifs des acteurs prenant part au transfert de connaissance. Ces deux notions sont intimement liées, la seconde favorisant régulièrement la première. Pour autant, dans ce cadre, la proximité des schémas mentaux joue un rôle dual. En effet, la capacité de création de connaissance de l'acteur mobile est à la fois influencée par sa proximité identitaire aux membres de son nouvel environnement interactionnel et par l'éloignement de leurs schémas mentaux.

A partir du moment où les interactions entre les acteurs sont marquées par une proximité identitaire, l'acteur peut transférer de la connaissance. Dès lors qu'il est perçu comme mu par les mêmes intérêts que ses collègues, sa connaissance peut être acceptée. Une fois cette condition remplie, c'est dans la différence de schémas mentaux des acteurs que la connaissance est créée. Ainsi, cette dernière dimension ne constitue par un élément fertilisant ou freinant du transfert mais explique le processus créatif qui s'y joue.

Révélat ce phénomène, il est ainsi mis en évidence que les mobiles intermétiers sont, sur notre population, les plus susceptibles d'enrichir leur nouvel environnement interactionnel en y créant de nouvelles connaissances. En effet, leurs apports s'entendent à double titre. Ils participent à la création de nouvelle connaissance à la fois en tant que source unique de connaissance et, par la confrontation de leurs schèmes mentaux à ceux de leurs collègues durant les interactions. La mobilité semble, en ce sens, constituer un Ba au sens de Nonaka et Toyama (2003 ; 2005).

L'analyse des connaissances repérées par l'acteur mobile se décomposent en des connaissances sociales liées au réseau social de l'acteur, des connaissances techniques liées par exemple à un outil et comportementales liées au mode d'exécution d'une tâche ou aux attitudes à adopter sur le poste de travail par exemple.

Le transfert de connaissance sociale conduit l'acteur à mobiliser son réseau social pour enrichir les sources de connaissance mobilisables par son environnement interactionnel. L'arrivée de l'acteur se traduit alors par la constitution de nouveaux réseaux relationnels. Les liens forts qu'il a précédemment tissés ou son vocabulaire précédemment acquis l'amènent à donner un sens différent de celui de ses nouveaux collègues aux situations rencontrées. Sa position d'interface l'amène en ce sens à être en mesure de communiquer à la fois avec les membres de son nouvel environnement et avec d'autres acteurs parfois éloignés ou peu disposés à échanger avec les autres membres de son environnement interactionnel. Il devient ainsi à la fois traducteur et broker, au sens de Burt (1992), entre différents environnements de travail et facilite l'émergence de nouveaux transferts de connaissance.

De la même façon que pour les acquisitions réalisées par l'acteur mobile, la création de connaissance au sein de l'environnement interactionnel exprime différents niveaux de satisfaction. Les mobilités intramétiers évoquent une facilité de la création puisque les apports sont directs et qu'il n'y a rien à inventer. La satisfaction qui en découle est donc moyenne. Les mobilités intermétiers et interfonctionnelles mettent en avant la capacité de création comme une forme de support au statut de membre contributif du groupe. Ces créations sont intimement liées au sentiment d'utilité sur le nouveau poste et paraissent très valorisées.

Le poids du statut (cadre, technicien ou opérateur) se ressent vivement sur la capacité de l'acteur mobile à devenir créateur de connaissance dans son nouvel environnement de travail.

Plusieurs raisons expliquent cela. D'une part, le statut de cadre enclin à adopter une posture d'innovation permanente et offre plus d'opportunités et de liberté à l'acteur dans la construction de son rôle. D'autre part, le statut de cadres s'accompagne souvent d'un pouvoir hiérarchique ou, du moins, d'un positionnement plus central que bon nombre d'acteurs de l'organisation. En ce sens, la capacité de ces acteurs est bien supérieure à celle des opérateurs ou des techniciens à initier la création de nouvelles connaissances.

Les opérateurs, sont ici les plus contraints dans le développement de leurs rôles, ces derniers restent bien souvent très encadrés dans leurs modes opératoires. Ainsi, seuls deux des opérateurs ont réussi à intégrer des enrichissements. L'un grâce à son réseau social, l'autre sur des activités considérées mineures ou dépréciées par les acteurs de l'environnement interactionnel.

Les cadres disposent d'une plus grande aisance à développer de nouvelles connaissances. Pour autant, ce ne sont pas les seuls à agir de la sorte et tous les opérateurs ayant précédemment occupé une position d'encadrement (et ce, quelque soit la taille de l'équipe) tentent, au sein de leur nouvel environnement de travail, d'apporter de nouvelles connaissances. La volonté de créer de nouvelles connaissance apparaît ainsi fortement conditionnée à l'expérience antérieure d'une forme de management. La capacité de l'acteur à finalement voir le TCI aboutir est, quant à elle, davantage soumise à des questions de légitimité de la source aux yeux de l'unité réceptrice, notamment une légitimité identitaire. Elle dénote en cela davantage de la relation qui s'est nouée entre les parties prenantes que des caractéristiques individuelles de l'acteur mobile (cf. Questions 5 et 6).

Question 5. Comment le contexte influence-t-il la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Le contexte d'arrivée de l'acteur peut dépeindre un environnement plus ou moins hostile à l'arrivée de l'acteur mobile. Un contexte défavorable (mauvaise ambiance, résistances des collègues à intégrer l'acteur mobile) occasionne généralement des réactions de rejet de toute connaissance transférée. Faute d'identification par autrui, l'acteur mobile ne peut créer de nouvelles connaissances. Ses collègues assimilent alors l'acceptation de la connaissance à l'acceptation de l'acteur qui la personnifie. En ce sens, l'identification de l'acteur est un pré-requis de toute création de connaissance dans son nouvel environnement de travail.

Le contexte favorable d'arrivée (attentes fortes nourries par les membres de l'environnement interactionnel) n'induit, en revanche, pas une facilité d'intégration. Il apparaît en effet, qu'il est plus difficile de devenir créateur de connaissance qu'acqureur au sein de son nouvel environnement de travail. En effet, la création fait face aux résistances au changement des collègues dès lors que l'intégration de la connaissance implique d'importantes modifications des connaissances en usage. Ainsi, contrairement à ce que les recherches antérieures, focalisées sur le rôle d'émetteur du nouvel arrivant mettent en avant (Galbraith, 1990 ; Almeida et Grant, 1998 ; Argote, 1999 ; Gaha et Mansour, 2004), l'acteur est plus souvent acqureur de connaissance que créateur de connaissance dans son nouvel environnement interactionnel.

Cependant, ce contexte d'arrivée est voué à évoluer du fait des relations qui se construisent entre les acteurs désormais amenés à collaborer. Ces questions sont donc plus précisément détaillées dans la question suivante.

Question 6. Comment les relations entre les parties prenantes au transfert influencent-elles la capacité de l'acteur mobile à participer au transfert de connaissance ?

Au fil du temps, les relations entre le nouvel arrivant et ses collègues s'affinent et permettent tantôt d'observer la formation d'un ensemble identitaire commun, tantôt une identification qui peine à prendre forme que ce soit à l'initiative du nouvel arrivant lui-même ou à l'initiative de ses collègues.

En proposant sa connaissance, l'acteur souligne sa volonté de contribuer à l'amélioration du travail de son équipe. Il reconnaît ainsi qu'il partage avec ses nouveaux collègues des objectifs communs et renforce simultanément son identification. En l'absence de ce sentiment de réciprocité, des résistances identitaires profondes apparaissent. Ainsi, la mise en avant régulière de la supériorité de l'environnement précédent (ancien site ou service) peut conduire à des réactions de rejet des connaissances transférées et à creuser les résistances identitaires de part et d'autre. La connaissance transmise à l'initiative de l'acteur mobile sera alors systématiquement rejetée en l'absence d'identité commune et de l'identification claire de l'acteur en tant que membre du groupe.

L'identification apparaît ainsi avec force et souligne que ce composant est à la fois important pour que les collègues partagent leurs connaissances (cf. travaux sur le TCI de Kane et al., 2005) et pour qu'ils acceptent d'intégrer les connaissances créées par le nouvel arrivant. Ainsi, cette recherche conforte à un niveau plus fin l'impact de l'identité commune et prolonge en cela les travaux de Darr, Argote et Epple (1995) démontrant comment, au sein d'un réseau de franchisés d'une même enseigne, la connaissance tend à se diffuser plus facilement suivant l'appartenance des différents magasins à un même franchisé. L'appartenance au même groupe est clairement un élément fort de la capacité d'apport de l'acteur mobile.

En l'absence d'identification par autrui, les connaissances repérées par l'acteur mobile ne sauraient être finalement créées dans son nouvel environnement de travail s'il ne détient pas un pouvoir hiérarchique sur les membres de son environnement interactionnel.

Un cercle vertueux de la capacité de l'acteur à tisser des liens pour créer de la connaissance (pour lui et pour son environnement interactionnel) apparaît d'un côté quand de l'autre, un cercle vicieux se forme. L'absence d'aboutissement des tentatives de transferts de connaissance de l'acteur, visant à intégrer une nouvelle connaissance dans son environnement de travail, approfondit son sentiment de rejet et les divergences identitaires. Finalement, cela se traduit par une démotivation de l'acteur et, dans certains cas, des velléités de mobilité externe.

Le temps oriente la capacité de l'acteur à créer et acquérir de nouvelles connaissances. En effet, on s'aperçoit que progressivement des démarches deviennent possibles une fois l'identité partagée quand d'autres, au contraire, semblent devoir être abandonnées (recours au SHD). Cette question de la temporalité des différentes démarches d'acquisition et de création de l'acteur est détaillée dans la troisième catégorie de questionnements.

Concernant la temporalité des rôles tenus par l'acteur, deux questions ont été posées :

Question 7. Quand l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

Dans ce travail de recherche, différentes temporalités sont mises en avant : une succession des étapes d'acquisition et de création qui conforte les travaux de Schein (1971), une synchronie des étapes et enfin, un échec du passage du rôle d'acquéreur au rôle de créateur de connaissance.

Comme le modèle séquentiel de Schein l'a mis en avant, certains acteurs adoptent successivement les comportements d'acquisition puis de création. Une fois l'environnement considéré comme familier et la majorité des connaissances acquises, ils se sentent légitimes et aptes à transférer leurs connaissances. On retrouve ici nombre de techniciens.

Les comportements les plus fréquents s'avèrent cependant dépendre d'une synchronie de la création et de l'acquisition. L'acteur mobile développe en ce sens une attitude proche de l'exploration au sens de Nicholson (1984, 1989) en parvenant simultanément à créer et à acquérir.

Néanmoins, tous les acteurs ne vivent pas cette étape d'innovation de leur rôle décrite par Schein (1971) au cours de laquelle ils influencent leur environnement interactionnel en créant de la connaissance. Deux causes sont alors mises en avant. Tantôt l'absence de recherche d'une telle innovation lorsque le poste possède trop peu d'autonomie et est caractérisé par des modes opératoires précis (cas de opérateurs). Tantôt l'incapacité de l'acteur à transférer de la connaissance, faute d'identification et/ou de légitimité. Les acteurs évoquent des conséquences directes de cet échec en termes de motivation et d'effritement de leur relation au travail. La volonté de l'acteur de s'impliquer et de contribuer à l'enrichissement du collectif, ignorée par les collègues, conduit l'acteur à une forme de crise identitaire, l'amenant à la fois à remettre en question son identité métier (si elle préexistait) et à rechercher des enrichissements dans d'autres aires de la vie voire une autre organisation.

Question 8. Comment l'acteur passe-t-il du rôle d'acquéreur de connaissance à celui de créateur de connaissance ?

Pour les acteurs vivant des étapes successives d'acquisition puis de création, l'élément déclencheur du passage de l'une à l'autre de ces activités réside dans l'appréhension de l'environnement et le sentiment d'identification par soi. Fort de ce sentiment, les acteurs se sentent en mesure d'intégrer de nouvelles connaissances dans leur environnement du fait de leurs spécificités et de leurs différences de schémas mentaux par rapport à leurs nouveaux collègues (expérience antérieure, sensemaking).

Pour les acteurs bivalents, l'analyse révèle que nombre d'entre eux sont cadres (on retrouve dans cette situation tous les cadres qui parviennent à devenir créateur). Ces acteurs développent une démarche de recherche de l'information très utilitariste et ont mieux intégré que les autres, le besoin de se former de façon informelle. Pour eux, cette activité est considérée comme continue. Il en résulte, pour cette tranche de la population, beaucoup moins de questionnements relatifs à la disponibilité des sources qu'ils mobilisent au cours des démarches d'acquisition et beaucoup moins de doutes vis à vis de leur capacité à transférer leur connaissance. La démarche de création de connaissance apparaît, dans les représentations individuelles des cadres, comme une des tâches implicitement liée à ce statut. C'est d'ailleurs souvent une des activités qui semblent justifier ce positionnement spécifique dans l'organisation.

Aux côtés de ces cadres, un technicien et un opérateur apparaissent. Pour ces acteurs, la création de connaissance est comprise dans les objectifs fixés sur le nouveau poste (pressions de rôles des collègues). Ainsi, dans ces cas, l'acteur n'« innove » pas son rôle au sens de Schein (1971) en transférant de nouvelles connaissances mais s'y conforme.

Une analyse plus fine des connaissances acquises et transmises montre par ailleurs que la gestion simultanée de ces deux rôles aux enjeux distincts est bien souvent rendue possible par la mise en œuvre des activités d'acquisition et de création auprès de différentes parties prenantes.

1.2. Contributions théoriques

Ces différents résultats révèlent différentes contributions théoriques et tentent de participer à l'enrichissement des connaissances sur le transfert de connaissances intra-organisationnel d'une part et la mobilité interne d'autre part. Ils participent également d'un enrichissement réciproque de ces processus.

1.2.1. Contributions à la connaissance du TCI

Cette recherche éclaire la compréhension du transfert de connaissance en le décrivant comme un processus d'apprentissage interactionnel socialisant qui prend forme entre l'acteur mobile et les membres de son environnement interactionnel. Elle offre l'opportunité de dépasser la vision mécanique du transfert de connaissance entre une unité source et une unité réceptrice en soulignant que la création de connaissance qui résulte du transfert de connaissance peut prendre une forme plus interactionnelle et émergente. Le transfert peut alors être largement influencé par la phase d'échange, sans qu'une unité source et unité réceptrice soient clairement identifiables. La connaissance qui en résulte est alors le fruit des interactions qui ont pris forme au cours d'un transfert, décrit en soi comme une activité créatrice de connaissance, fruit d'échange et de communication contextualisée.

Le terme contextualisé amène à élargir la délimitation du processus au delà des seules interactions en prenant en considération les prédispositions individuelles de l'acteur mobile et de ses collègues au transfert de connaissance. Le passé professionnel, les responsabilités de l'acteur mobile, les caractéristiques du mouvement apparaissent ainsi influencés la capacité de l'acteur à créer des nouvelles connaissances. Ces prédispositions peuvent cependant être modifiées par la construction de bonnes relations entre l'acteur mobile et ses nouveaux collègues. La réussite du transfert dépend donc avant toute chose de la relation qui émerge au cours des interactions entre les participants à ce processus.

Cette recherche invite à porter un regard assidu au contexte organisationnel et local de création de la connaissance et aux relations qui se nouent entre les acteurs participant à sa création. Elle souligne les dimensions spatiales et temporelles comme particulièrement structurantes de l'émergence du transfert de connaissance résultant de l'arrivée d'un nouveau membre au sein d'un groupe.

Les notions d'espace rendent compte de l'importance de la proximité pour la réussite du transfert. Les notions de temps exposent l'évolution des éléments d'influence de la création de la connaissance.

Il apparaît clairement que, pour réussir, le transfert de connaissance doit s'établir sous des conditions de proximité entre les parties prenantes. Cette proximité, à la fois physique (géographique), identitaire et cognitive permet d'envisager les difficultés rencontrées au cours du transfert. Le transfert, modelé par la phase d'échange, rend compte de la création d'une relation entre les participants à la création de la connaissance. Li (2005) propose le terme de 'bonne relation' pour qualifier la rapidité et les conditions de réussite du transfert de connaissance. Ce travail conduit à préciser ce terme en qualifiant plus finement le lien qui unit les participants au transfert de connaissance à partir de trois caractéristiques de la relation : sa dimension hiérarchique, sa dimension historique (apparition de pattern de communication d'une part et d'une forme de mémoire négative lorsque les précédentes relations se sont avérées peu concluantes d'autre part) et sa force. Cette dernière caractéristique est ici appréciée de façon subjective révélant non pas le nombre de liens mais davantage leur densité appréciée à partir de l'identité commune.

La proximité des connaissances entre les parties prenantes au transfert, vantée pour la capacité d'absorption qui en résulte pour l'unité réceptrice (Cohen et Levinthal, 1990 ; Chauvet, 2003) est amenée à être relativisée. En effet, une trop grande proximité perçue entre les parties prenantes favorise des comportements déviants lors des interactions. Elle participe à la réduction de la durée des échanges qui, lorsqu'ils sont conçus sur un horizon temporel court et limité (comme par exemple lors du biseau) peuvent empêcher l'intégration finale (étape 3 du transfert) des connaissances. Elle entraîne alors une modification majeure de la connaissance transmise voire une nouvelle création autonome de la connaissance ou la recherche de nouvelles sources. Le processus de création est alors plus long et ne prend pas nécessairement la forme d'un transfert de connaissance.

Les dimensions identitaires et cognitives sont façonnées par le temps. Ainsi, lorsque les parties prenantes ne présentent pas dès les premières interactions une certaine proximité identitaire et cognitive, le temps et les interactions entre le nouvel arrivant et ses collègues construisent leur relation durant le transfert. L'analyse longitudinale permet de discuter l'évolution des relations au gré des interactions entre le nouvel arrivant et ses collègues.

Suivant la relation qu'il a construite avec les différents acteurs de son environnement, l'acteur mobile se dirige vers l'acteur-source qui lui semble le plus pertinent et le plus rapidement capable de répondre à ses attentes. Cependant, sur un horizon temporel plus long, on voit également surgir les effets néfastes de cette bonne relation entre les acteurs participant au transfert. En effet, à partir du moment où la relation devient trop dense, les communications durant la phase d'échange peuvent s'éloigner de leur objectif de transfert et s'allonger sans réelle pertinence au regard de l'intégration recherchée de la connaissance. Il existerait ainsi une sorte d'effet de seuil des bonnes relations.

Différents niveaux de complexité du processus sont apparus au regard de l'origine de la connaissance transférée. La connaissance repérée au sein du réseau social est apparue relativement plus aisée à transférer que les connaissances d'origine technique (ancrées par exemple dans un outil) ou comportementale (ancrées par exemple dans un mode opératoire). En effet, lorsque la connaissance trouve son origine dans le réseau social, le nouvel acteur aide à élargir le repérage des sources potentielles mais la création de la nouvelle connaissance et son adaptation au contexte s'opère avec un faible niveau de contrainte. En ce sens, la connaissance créée peut fortement s'éloigner de la connaissance-source.

En revanche, lorsque la connaissance est davantage technique ou comportementale, la source et le récepteur partagent généralement le même espace géographique et elle astreint l'entité réceptrice à une faible transformation de la connaissance transférée. La conformité de la connaissance créée est alors fortement recherchée par la source. Le niveau d'acceptation de l'unité réceptrice, évoqué par Albino et al. (1998), doit alors être perçu comme élevé par la source qui influence fortement les modes opératoires et les conditions de création de la connaissance. Une pression croissante à l'acceptation de la connaissance pèse donc sur l'entité réceptrice lorsque les acteurs évoluent tous les deux dans le même environnement géographique et que le transfert de connaissance constitue, pour la source, un moyen de pérenniser sa connaissance. Ainsi, si la proximité géographique contribue au transfert de connaissance, notamment en permettant aux relations de durer (Almeida et Kogut, 1999), elle se traduit également par une pression d'acceptation forte exercée par l'unité source afin que le niveau d'acceptation de la connaissance soit élevé, ce qui peut conduire le transfert à échouer.

Pour l'entité réceptrice de la connaissance, la création de connaissance se traduit par une modification plus ou moins profonde des connaissances en usage. Plus le changement induit

est grand, plus les leviers au transfert de connaissance sont cruciaux. La légitimité hiérarchique permet d'impulser toute forme de changement. Le levier identitaire apparaît comme un pré requis mais ne permet pas de s'assurer de la réussite de la création qui doit conjointement s'appuyer sur un autre levier hiérarchique, technique ou cognitif.

Les conséquences de la création sont observées suivant trois niveaux d'analyse : le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau organisationnel. Elle fournit ainsi, une idée du passage de la connaissance du niveau individuel au collectif et approfondit les conséquences sur la performance organisationnelle qui en résulte.

1.2.2. Contributions liées à la connaissance de la mobilité interne

Cette recherche améliore également la connaissance de la mobilité interne. En effet, peu de travaux traitent précisément de cet événement de la carrière professionnelle. L'intérêt porté à cette étape de la carrière professionnelle, à partir des récits de vie de multiples individus, contribue à mieux la décrire. Elle est ainsi désignée comme un processus de socialisation et non un événement de la vie professionnelle du salarié.

Ce travail de recherche fournit un aperçu des tensions qui pèsent sur l'acteur mobile. Deux types de tensions sont mises en exergue : de tensions liées à l'acquisition du rôle par « socialisation » d'une part et des tensions liées à l'« innovation » du rôle et à la modification du nouvel environnement interactionnel d'autre part. Les premières tensions reflètent les pressions exercées par les collègues (et plus généralement l'environnement interactionnel) sur l'acteur mobile en vue qu'il développe un rôle façonné et décrit par eux. Ces tensions conduisent très souvent l'acteur à acquérir de nouvelles connaissances et dans quelques cas plus exceptionnels à créer de nouvelles connaissances dans son environnement interactionnel. Les secondes résultent davantage des caractéristiques de l'acteur et de ses représentations de son nouveau rôle (pressions internes). Ainsi, l'acteur peut considérer que pour devenir un acteur contributif, il ne lui suffit pas d'acquérir la connaissance que ses collègues lui suggèrent mais qu'il doit également modifier son nouvel environnement interactionnel en y créant de nouvelles connaissances. En ce sens, cette recherche donne un aperçu des enjeux de la période de socialisation organisationnelle au delà de l'entrée organisationnelle, réintégrant ainsi une partie du concept initialement développé par Schein (1971). Cette recherche

souhaite ainsi participer à la prise en considération de la mobilité non pas comme un événement mais comme un processus non linéaire et complexe.

En outre, ce travail élargit le champ des acteurs étudiés en s'attachant à l'ensemble de la population de l'entreprise. Il offre ainsi une vision moins focalisée sur les cadres et tente d'approfondir la connaissance globale de la mobilité interne. Il aboutit à affiner la qualification des mouvements vécus par les individus. Le focus porté sur l'individu et son histoire de vie professionnelle, associé à la littérature sociologique relative au métier, débouche sur une typologie de la mobilité horizontale mieux à même de décrire la réalité à laquelle est confrontée l'acteur. L'affinage des modalités de la mobilité profite également d'emprunts à la psychologie. La mobilisation du concept de LOC, qui propose de prendre en considération l'appropriation du mouvement par l'individu, permet d'améliorer l'anticipation des difficultés transitionnelles probables. Enfin, le recueil de données longitudinal offre l'opportunité d'étudier dans le temps l'évolution des tensions et satisfactions individuelles consécutives au changement de poste.

1.2.3. Contributions liées au rapprochement opéré

En rapprochant la mobilité interne du transfert de connaissances, cette recherche a eu pour ambition de répondre aux besoins persistants d'études empiriques sur le transfert de connaissances. La démarche méthodologique longitudinale retenue permet de suivre le processus presque en temps réel tout en élargissant la perspective au-delà des cadres, acteurs traditionnellement privilégiés dans les recherches portant à la fois sur le transfert de connaissance et la mobilité interne. Un large panel de métiers et de fonctions de l'entreprise a finalement été étudié. Il permet, par la triangulation de ces regards multiples, de dépeindre la complexité du transfert de connaissance.

Le rapprochement opéré entre la socialisation organisationnelle et la mobilité interne permet de questionner l'impact des pressions de rôles exercées par les membres de l'environnement interactionnel sur l'acteur mobile. Ces pressions externes invitent souvent au développement d'un rôle prescrit. Elles tendent alors à supporter une construction du rôle socialisante par l'acquisition de connaissances auprès des collègues. Dans des cas plus exceptionnels, elles orientent l'acteur mobile à innover son rôle et lui proposant de créer de nouvelles connaissances dans son environnement interactionnel fort de ses expériences antérieures. Ce sont alors les différences (d'expériences et de connaissances actuelles, de façon de voir le

monde) entre l'acteur mobile et ses nouveaux collègues qui conduisent l'acteur à créer de nouvelles connaissances riches au niveau collectif.

L'association du transfert de connaissance et de la mobilité interne permet de mettre à jour quelques grandes tendances relatives à la capacité des acteurs mobiles à initier la création de connaissances au sein de leur environnement de travail. Elle fournit en cela des enrichissements sur les modes de gestion de la connaissance dans l'organisation. En élargissant et en multipliant les types de mobilités étudiés, cette recherche suggère que la mobilité interne n'induit pas nécessairement l'apport des connaissances et le déplacement systématique des connaissances de l'individu sur son nouveau lieu de travail. Elle invite à considérer la force des aspects individuels d'une part et relationnels d'autre part comme particulièrement structurants de l'émergence de tels phénomènes.

Les résistances identitaires sont notamment mises à jour comme particulièrement perturbatrices de l'émergence de tels transferts de connaissance. Cette recherche suggère que l'acteur mobile n'induit pas seulement par son déplacement, le déplacement de ses connaissances mais également la modification de ses connaissances, ce dernier étant davantage soumis à l'impératif d'acquérir des connaissances que d'en apporter à son nouvel environnement de travail.

1.3. Contributions managériales

Le parallèle dressé entre la mobilité interne et le transfert de connaissance offre aux gestionnaires de ressources humaines l'opportunité de contribuer à la gestion de la connaissance dans l'organisation et suggère de gérer la mobilité à la fois comme un outil d'adaptation des ressources aux besoins de l'entreprise mais également comme un outil de gestion de la connaissance organisationnelle.

En éclairant les potentialités de la mobilité suivant ces caractéristiques, cette recherche suggère, au travers des cas des non cadres qui ont transféré, que l'acteur mobile peut devenir créateur de connaissances lorsque les relations aux membres de l'environnement interactionnel y sont favorables (notamment au regard de l'identification, par des pressions de rôles et un sentiment d'autonomie suffisamment élevé). Cette recherche questionne en cela la normalisation des modes opératoires des nombreux acteurs, les incitant à se conforter à des

comportements d'exécution simple quand des enrichissements pourraient être envisageables à partir de pressions de rôles distinctes. En ce sens, nous suggérons que les supérieurs hiérarchiques devraient inciter les acteurs à développer leur transversalité pour en faire une richesse pour leur service en exerçant sur le nouvel arrivant des pressions de rôles tournées vers la recherche et la création de nouvelles connaissances.

De grandes tendances ont été mises à jour concernant les vertus potentielles à accorder à la mobilité interne en tant que moyen de transférer la connaissance dans l'organisation. Parallèlement, nombre de difficultés ont été évoqués. Face à un risque de difficultés élevées, nous suggérons de mettre en place pour ces acteurs un accompagnement de transition afin de réduire leur sentiments de solitude et de fragilité. Cet accompagnement peut être conçu comme un accompagnement des RRH ou d'un membre de l'environnement interactionnel. Il peut également être envisagé sous la forme de création de réunions entre les mobiles en difficulté. La création de tels moments de dialogue entre les acteurs vivant des situations similaires devrait en effet participer à rassurer l'individu sur le caractère normal et usuel de ses difficultés d'acquisition de connaissance sur le poste.

L'étude des mobilités interfonctionnelles à LOC externe suggère par ailleurs l'inefficacité de la formation externe de l'individu. Ces mobilités, très déstabilisantes pour l'acteur, nécessitent une compréhension préalable de l'environnement de travail par l'acteur mobile et son identification à ses nouveaux collègues. En l'absence, le récit des acteurs rend compte de l'absence de motivation à recevoir réelle de l'acteur mobile qui s'exprime à la fois durant le transfert et la formation externe. La socialisation est alors au cœur de la réussite de la transition professionnelle. En ce sens, l'apprentissage sur le tas contribue à la fois aux acquisitions de connaissance et au développement des interactions entre les acteurs nouvellement rapprochés et ainsi à la construction d'une identité commune.

Il apparaît donc préférable de ne pas initier la formation externe avant la découverte de l'environnement interactionnel. Nous conseillons en ce sens de mettre d'abord en place une période d'observation et de découverte contextuelle avant toute formation externe sur le poste de travail. Ce travail révèle en effet que tant que l'acteur n'accepte pas sa nouvelle étape professionnelle, il fournit peu d'efforts pour apprendre son nouveau rôle. Ainsi, l'instauration d'une période durant laquelle l'acteur mobile est averti que tous les membres de son nouvel environnement interactionnel sont disponibles pour lui apprendre son nouveau métier devrait

favoriser son sentiment d'intégration. En éliminant ce biais de la disponibilité temporelle des collègues, l'acteur devrait être amené à construire plus rapidement des interactions avec eux et même s'il ne parvient pas nécessairement à y acquérir de nouvelles connaissances, il y construit une relation avec ses nouveaux collègues. Il se familiarise ainsi à la fois avec son nouvel environnement technique et social. Ainsi, le biseau ou une forme de tutorat auprès d'un ou plusieurs acteur(s) déjà installé(s) dans l'environnement paraît largement souhaitable. En organisant ce mode de formation informelle sur le lieu de travail, l'organisation devrait favoriser l'intégration éminemment nécessaire à ces mobilités.

L'étude du biseau révèle la complexité de cette activité circonscrite à la fois dans le temps et dans sa mise en œuvre auprès d'un seul acteur. Le manque de contrôle et d'organisation stricte de la passation de pouvoir durant la période prétransitionnelle conduit bien souvent à des processus déviants et l'absence d'aboutissement des transferts de connaissance initiés et souhaités. En conséquence, nous nous questionnons sur la pertinence de la mise en place d'une telle période d'échanges lorsqu'il existe des homologues, détenant les mêmes connaissances que l'acteur sortant. L'acquisition informelle de connaissance auprès des homologues acteurs devrait permettre d'accroître la liberté d'action de l'acteur mobile tout en favorisant la construction rapide d'une identité partagée avec les membres de l'environnement interactionnel.

Cette recherche suggère également de nouvelles méthodes pour supporter la construction de l'innovation dans les organisations en mettant en avant la richesse des mobilités intermétiers et interfonctionnelles. En cela, elle contribue à élargir la vision de la mobilité en tant que moyen de transférer les connaissances au delà des seules mobilités intramétiers. Elle ouvre la voie à des processus de création de connaissance dans la diversité.

2. LIMITES DE LA RECHERCHE ET VOIES DE RECHERCHE

Un travail de recherche comporte nécessairement certaines limites. Si elles ne remettent pas en cause les résultats, il convient de les souligner pour mieux les dépasser dans les recherches à venir.

2.1. Limites

La première des limites est méthodologique. Nous avons opté, compte tenu des contraintes temporelles et d'accès au terrain, pour une investigation empirique centrée sur une seule organisation. Malgré la diversité des cas étudiés, cette recherche s'inscrit donc dans un contexte bien spécifique. En outre, le secteur d'activité n'est pas neutre et induit des caractéristiques culturelles particulières. Le contexte organisationnel joue en effet un rôle important dans les transitions professionnelles (Roques et Roger, 2004). Pour ces auteurs, son influence est tellement puissante qu'elle rend certains mouvements acceptables au sein de certaines entreprises, là, où ils révéleraient dans d'autres « un viol du contrat psychologique » (Roques et Roger, 2004). Si cette démarche nous a permis d'éviter les effets afférents aux cycles de vie des organisations et de contourner les différences culturelles inter-organisationnelles, elle constitue néanmoins une faiblesse.

Cette recherche longitudinale prête également à questionner la justesse de la durée de suivi de chacun des acteurs. La durée moyenne de suivi de près de treize mois est-elle pertinente pour l'ensemble des acteurs ? Pour un seul des cas étudiés (Zoé), le temps de suivi a été jugé insuffisant. Pour les autres acteurs de la population étudiée, le critère de saturation semble avoir été respecté. Néanmoins, si la saturation semble quasi-assurée au cas par cas, elle soulève des questionnements relatifs à la saturation des données recueillies sur la population globale.

Une autre limite méthodologique exprime la faible triangulation des points de vue opérée sur les différents transferts de connaissances étudiés. S'il nous semble que cet effet peut être amoindri par la relation de confiance qui s'est progressivement installée avec chacun des acteurs, cette question reste une véritable limite de ce travail. Concernant le processus d'acquisition des connaissances du mobile, nous avons tenté d'amoindrir ce biais en évoquant avec l'acteur son ou ses entretiens d'évaluation pour recueillir le sentiment de son supérieur hiérarchique à l'égard de sa performance sur le nouveau poste. Néanmoins, nous avons là encore dû nous fier aux discours des interrogés. Concernant la capacité de l'acteur en tant qu'unité source, nous avons dans certains cas, ajouté aux discours, des phases d'observation, cependant l'ensemble des acteurs n'a pas été précisément observé.

Le mode de collecte des données principalement effectué sur la base d'entretiens offre, en outre, peu de possibilités d'étude de la modification de la connaissance induite. Si les acteurs peuvent évoquer des résistances à voir la connaissance qu'il transfère modifiée, il s'avère difficile d'évoquer une adaptation mineure ou majeure de la connaissance initiale. Ainsi, cette étude rend surtout compte de l'activité de création de la connaissance mais ne permet pas de préciser finement, lorsque la connaissance est intégrée dans le nouveau contexte, si elle relève d'un niveau faible ou fort d'acceptation de la connaissance transférée. Cependant, il apparaît ici que quelque soit la méthode de recueil des données, il s'avère relativement difficile de mesurer ce niveau d'acceptation de la connaissance transmise.

La généralisation des résultats peut également souffrir du cadre spécifique dans lequel le transfert de connaissance s'effectue. Les transferts prennent forme entre des participant peu ou pas connus. Ainsi, pour généraliser ces résultats à des contextes de mises en œuvre plus généraux, il conviendrait de retenir avant tout les dimensions retenues lorsque l'environnement est familier. Cette recherche contribue néanmoins également à clarifier les conditions sous lesquelles un transfert entre deux parties prenantes distantes, peut aboutir et ainsi améliorer la compréhension des TCI entre unités distantes entretenant des liens faibles.

2.2. Voies de recherche

Pour bon nombre des acteurs rencontrés sur le terrain, les échanges se sont poursuivis au-delà de la période considérée. Des entretiens téléphoniques sont venus compléter les propos recueillis en face-à-face (parfois insérés lors de la rédaction de ce travail) et nous espérons bien poursuivre, si ce n'est avec eux, quelques approfondissements et questionnements sur ce terrain de recherche. En effet, les voies d'enrichissements de ce travail sont nombreuses.

Les spécificités du site étudié rendent compte d'une démarche d'anticipation et de gestion des carrières peu avancée lors de nos démarches empiriques durant lesquelles les outils étaient encore en phase de construction. Cette limite ouvre la possibilité de poursuivre l'analyse en étudiant le rôle et l'efficacité des outils dans la construction des parcours internes.

La généralisation des résultats pourrait également être améliorée en confrontant le cas de cette entreprise à d'autres entreprises. Une carte des risques induits par la mobilité pourrait être dressée afin de mettre en avant les difficultés probables de l'acteur mobile et prévoir un

accompagnement plus ou moins prégnant suivant les attentes nourries envers la mobilité de l'acteur. Il s'agirait ainsi de favoriser tantôt les comportements d'acquisition lorsque les risques sont élevés et qu'une gestion simultanée des activités d'acquisition et de création par l'acteur apparaît peu probable, tantôt les comportements portés vers la création.

De nombreux questionnements surgissent également de la capacité de la mobilité à conduire au transfert de connaissance lorsque la mobilité découle de restructuration. En effet, dans le cas étudié, la restructuration n'avait qu'un impact structurel sans conséquences quantitatives sur la masse salariale. Il paraît intéressant de s'interroger sur les conséquences de la mobilité interne lorsque la restructuration se traduit par des réductions du personnel. En ce sens, l'approfondissement de l'appropriation du mouvement de mobilité par l'individu devrait alors être particulièrement structurante.

La question du temps de suivi pose question. Certains des résultats mis à jour bénéficient sans doute de la récence du départ. Ainsi, les mobilités géographiques ont montré la persistance des liens aux acteurs quittés depuis peu, il conviendrait de préciser si ces liens antérieurs s'effritent peu à peu avec le temps ou s'ils perdurent compte tenu de l'identité organisationnelle partagée. Il est probable que différents cas soient rencontrés, certains mettant en avant un affaiblissement de ces liens voire la disparition progressive du lien à ces acteurs quand d'autres illustreront la permanence des liens antérieurs. Il conviendrait alors de comprendre comment et pourquoi les acteurs parviennent à pérenniser la force de ce lien.

Des questions relatives au « timing » de la mobilité devraient être approfondies en vue de préciser le bon moment pour susciter la mobilité des acteurs afin que le transfert de la connaissance du mobile soit facilité et opérationnel avant son départ.

Un des aspects relatifs au TCI est resté peu abordé dans le cadre de cette thèse : l'impact du soutien affectif sur les efforts d'acquisition de connaissance et de création collective de connaissance de l'acteur mobile. Ce soutien affectif est décrit comme le réconfort apporté par des personnes durant les transitions jugées difficiles par les individus (Roques, 2003 ; Roques et Roger, 2004). Dans cette recherche, l'impact de l'accompagnement des personnes à la transition professionnelle a été circonscrit au sein des frontières organisationnelles et aux membres de l'environnement interactionnel. Or, l'enchevêtrement de la vie professionnelle et de la vie privée permet d'envisager que les démarches sont également influencées par le

soutien personnel ou au contraire freinées par les difficultés rencontrées dans les autres aires de la vie de l'acteur mobile. Cette donnée non étudiée dans ce travail devrait permettre de compléter l'approche fournie.

Une des voies les plus enrichissantes de cette recherche s'attache, à notre sens, à la mise en relief de ces résultats au regard de ceux constatés par les transferts occasionnés par la mobilité externe. Le suivi de deux acteurs en provenance d'autres entreprises (sept entretiens semi-directifs) a été engagé au cours de nos investigations empiriques. Cependant, compte tenu de la faiblesse numérique des acteurs interrogés, leurs entretiens n'ont pas été croisés et confrontés à ceux des mobiles internes. Cependant, la comparaison des enjeux de la mobilité interne et externe paraît une piste d'investigation riche qui pourrait affiner le mode de gestion de la connaissance organisationnelle à partir de la gestion du personnel dans l'entreprise.

Par ailleurs, il apparaîtrait également porteur d'étudier le versant opposé à la mobilité interne : l'encastrement sur un poste pour en comprendre les sources et conséquences en matière de connaissance organisationnelle. Certains acteurs parviennent à conserver leur poste dans l'organisation car ils y ont construit, au fil du temps des connaissances uniques qui les y rendent indispensables. Bird (1994) évoque combien ces salariés déjà installés peuvent éviter de partager leurs trucs et astuces du métier avec le nouveau arrivant s'ils estiment que pour lui, ce métier ne constitue qu'une étape de passage dans sa carrière. Ainsi, il conviendrait de s'interroger sur les conséquences de la mobilité interne fréquente et régulière sur la connaissance organisationnelle collective et le niveau de performance des équipes.

La question des frontières entre le transfert de connaissance intra et inter-organisationnel semble également pouvoir être creusée par la suite. La collaboration nécessaire au transfert de connaissance est apparue motivée de part et d'autres par la ressemblance identitaire des parties prenantes. En ce sens, l'identité professionnelle qui déborde bien souvent des frontières organisationnelles devrait pouvoir être investie. Les échanges au sein des réseaux professionnels pourraient ainsi être questionnés pour identifier si cette identité métier suffit à la réussite du transfert ou si des résistances liées à l'identité organisationnelle freinent le transfert inter-organisationnel. En outre, il devrait être possible d'étudier l'importance relative de ces différents facteurs sur la réussite du transfert en comparant ces différents cas.

Bibliographie

A

Abraham J. (2001), « Mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources », *Cahiers du CERMAT*, 88, pp. 131 - 146.

Abraham J. (2002), « Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe », *XIII^{ème} congrès annuel de l'AGRH*, pp. 9 - 18.

Abraham J. (2003), « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », *Gestion 2000, Juillet - Août*, pp. 33 - 51.

Adams S.J. (2003), « Age discrimination legislation and the employment of older workers », *Labour Economics*, 11, pp. 219 - 241.

Agarwal R., Echambadi R., Franco A.M., Sarkar M.B. (2004), « Knowledge Transfer through inheritance : Spin-out generation, Development and Survival », *Academy of Management Journal*, 47, 4, pp. 501-522.

Ait Razouk A., Bayad M., Wannemacher D. (2005), « GRH et Transfert de compétences : Impact sur la performance », *XVI^{ème} Conférence de l'AGRH*, pp. .

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, pp. 4-17.

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

Albino V., Garavelli A.C., Schiuma G. (1998), « Knowledge Transfer and inter-firm relationships in industrial districts : the role of leader firm », *Technovation*, 19, 1, pp. 53 - 63.

Albino V., Garavelli A.C., Schiuma G. (2001), « A metric for measuring knowledge codification in organisation learning », *Technovation*, 21, 7, pp. 413-422.

Albino V., Garavelli A.C., Gorgoglione M. (2004), « Organization and Technology in knowledge Transfer », *Benchmarking : An International Journal*, 11, 6, pp. 584-600.

Allaart P. et de Voogd-Hamelink M. (2001), « Employer-worker separation, internal mobility of workers, and job dynamics », *Paper prepared for the Annual Conference of the European Association of Labour Economists*, pp. 23 p..

http://www.uvt.nl/osa/producten/wop/oswp01_13.pdf

Allard Poesi F. & Maréchal C. (2003), « Construction de l'objet de recherché », in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

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

Bibliographie

Allen N.J. & Meyer J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

Allen T.D., Freeman D.M., Reizenstein R.C. & Rentz J.O. (1995), « Just another transition ? Examining survivors' attitudes over time », *Academy of Management*, pp. 78-82.

Allouche J. et Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 2, 5-31.

Almeida P. Grant R.M. (1998), « International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry », *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.

Almeida P. & Kogut B. (1999), « Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks », *Management Science*, Vol. 45, N 7, pp. 905 - 917.

Almeida P., Song J., Grant R.M. (2002), « Are Firms superior to Alliances and Markets ? An empirical Test of Cross-border Knowledge Building », *Organization Science*, Vol. 13, N 2, pp. 147-161.

Amin A. & Cohendet P. (2004), *Architecture of knowledge. Firms, capabilities and communities*, Oxford University Press.

Amossé T. (2003), « Interne ou externe, les deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première n 921*, pp. 4 pages.

Anderson J.C., Milkovitch G.T., Tsui A. (1981), « A model of intra-organizational Mobility », *Academy of Management Review*, 6, 4, pp. 529 - 538.

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

Argote L. (1999), *Organizational Learning : Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers.

Argote L. et Darr E. (2000), « Repositories of Knowledge in Franchise Organizations : Individual, Structural, and Technological », *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Book Chapter*, pp. 51 - 68.

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.

Argote L., Ingram P., Levine J.M. & Moreland R.L. (2000), « Introduction Knowledge Transfer in Organizations : Learning from the Experience of Others », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 1-8.

Argote L., McEvily B., Reagans R., (2003), « Managing Knowledge in Organizations : An integrative Framework and Review of Emerging Themes », *Management Science*, 49, 4, p 571 - 582.

Bibliographie

Argyris C. (1977), "Double loop learning", *Harvard Business Review*, 55, 5, pp.115-125.

Argyris C. et Schön D.A. (1978), *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris C. (1994), « Good Communication That Blocks Learning », *HBR*, pp. 77-85.

Argyris C. (2002), « Double-Loop Learning, Teaching, and Research », *Academy of Management Learning and Education*, 1, 2, pp. 206-218.

Argyris C. (1991), « Teaching Smart People How to Learn », *HBR*, pp. 99-109.

Arrègle J-L. (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, pp. 84-94.

Arthur D.M. et Rousseau M.B. (1999), « The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era », *Organizational Dynamics*, 27, 4, pp. 7-18.

Asseraf G. et Chassard Y. (2006), "Promouvoir la mobilité sur le marché du travail", *Horizons stratégiques*, 2, p. 76-85.

Auer P. (2005), « Protected Mobility for Employment and Decent Work : Labour Market Security in a Globalized World », *Journal of Industrial Relations*, 4, 1, pp.21-40.

B

Ballot G. (1996), *Les marchés internes : de la microéconomie à la macroéconomie*, PUF.

Baloff N. (1970), « Startup management, (Production startups deviation from increased productivity anticipation patterns, noting management actions minimizing losses), *IEEE Transactions on Engineering Management*, 17, pp. 132-141.

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

Baret C. (2004), « Gestion des carrières, les emplois précaires aussi ! », in Guerrero et al., *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert.

Barjou, B. (1997), *Faites le point sur votre employabilité*, Éditions d'Organisation, Paris.

Barney J.B. (1981), "Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120. <http://www.jonathanfink.com/Barney.pdf>

Barney J.B. (1986), « Strategic Factor Markets : expectations, luck and business strategy », *Management Science*, 32, 10, pp. 1231 - 1241.

Barney J.B. et Lawrence B.S. (1989), "Pin stripes, power ties and personal relationships : the economics of career strategy", in Arthur et al., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press.

Bibliographie

Barney J.B. (1996), « The Resource-based Theory of the Firm », *Organization Science*, 7, 5, pp. 469.

Bartlett C. et Ghoshal S. (2002), « Building Competitive Advantage through People », *Sloan Management Review*, 43, 2, pp. 34-41.

Baron J.N., Davis-Blake A., Bielby W.T. (1986), « The Structure of Opportunity : How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31,2, 248-273.

Baumard P. (2003), « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », *Revue Française de Gestion*, pp. 49-57.

Baumard P. (2003), « La connaissance dans les organisations », *El profesional de la información*, 12, 1, pp.54-66.

Bayad M. et Simen S.F. (2003), « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », *XIIème conférence de l'AIMS*, 27 pages.

Becker G. (1962), « Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis », *Journal of Political Economics*, 109, 4, p. 881-920.

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

Bender S. et Fish A.(2000), « The transfer of knowledge and retention of expertise : the continuing need for global assignmetns », *Journal of Knowledge Management*, 4, 2, pp. 125-137.

Berger P.L. et Luckman T. (1966), *The social construction of reality : a treatise its the sociology of knowledge*, Gargen City; New York, Anchor Books.

Berry D.C. et Broadbent D.E. (1984), « On the Relationship between task performance and associated verbalizable knowledge, » *The Quaterly Journal of Experimental Psychology Section A*, 36, 2, pp. 209-231.

Berry D.C. et Broadbent D.E. (1987), « The combination of explicit and implicit learning processes in task control, *Psychological Research*, 49, pp. 7-15.

Bertaux D. (1997), *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Nathan.

Berthon B. (2001), « Revue de littérature : le transfert de connaissance intra-organisationnel », *Xème Conférence de l'AIMS*, pp. 26 pages.

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

Berthon B. (2004), *Comprendre et mesurer le transfert intra-organisationnel de connaissances. Une vision intégrative*, Thèse de doctorat.

Bibliographie

- Bird A. (1994), « Career as repositories of knowledge : a new perspective on boundaryless careers », *Journal of organizational behavior*, 15, pp.325-344.
- Boecker W. (1997), « Executive Migration and Strategic Change : The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 213 - 236.
- Bournois F., Defélix C., Retour D. (2000), « Comment appréhender la gestion des ressources humaines d'une entreprise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 158-171.
- Boussaguet S. (2003), « Le rôle des salariés dans le processus de socialisation du repreneur dans un contexte de PME », AGRH, Grenoble.
- Bouttafirguez P. (2001), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La découverte, collection Recherche, Vuibert.
- Boutinet J.P. (2002a), « Des compétences au projet, un dilemme à prendre en compte pour s'orienter », *Carrièreologie*, pp.619-633.
- Boutinet J.P. (2002b), « Psychologies des conduites à projet », in Raveleau B. , *L'individu au travail. Antagonismes d'une transformations sociales*, pp. 81-97.
- Brassac C. (2007), « L'acquisition de savoirs comme activité située et distribuée », *ISDM*, 33, 16p.
- Broschak J.P. (2004), « Managers' Mobility and Market Interface : The Effect of Managers' Career Mobility on Dissolution of Market Ties », *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 608-640.
- Brown J.S. et Duguid P. (1991), « Organizational learning and communities-of-practices: toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization Science*, 2, 1, pp. 40-57.
- Brown J.S. et Duguid P. (1998), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, 40, 3, pp. 90-111.
- Brown J.S. et Cook S.D.(1999), « Bridging Epistemologies : the Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, 10, 4, pp.381-400.
- Brown A.D. et Starkley K. (2000), « Organizational Identity and Learning : A psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, 25,1, pp.102-120.
- Brown J.S. et Duguid P. (2001), « Knowledge and Organization : A Social-Practice Perspective », *Organization Science*, 12, 2, pp.198-213.
- Bujold C. et Gringas M., (2000). *Choix professionnel et développement de carrière*, Morin.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes*, Cambridge University Press.

C

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

Cadin L. (2004), « L'épreuve des faits – Pourquoi choisir, Commentaires à l'article de C. Falcoz », *Gérer et Comprendre*, 64, p.12-13.

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

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

Caldwell S.D., Herold D.M. et Fedor D.B. (2004), « Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit : A Cross-Level Study », *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, pp. 868-882.

Callister P. (1997), « Trends in Employee Tenure, Turnover and Work Scheduling Patterns : A Review of Empirical Research Evidence », *New Zealand Department of Labour - Occasional Paper*, 67 pages.

Callon M., Latour B. et Akrich M. (1988), « A quoi tient le succès des innovations- Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, pp. 4 - 17.

Callon M. et Latour B. (2006), *Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?*, in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la Traduction, Textes Fondateurs*, Paris : Presses de l'Ecole des Mines de Paris.

Cardinal L. (1999), « L'éclatement de la carrière ou la carrière éclatée, un nouveau courant en carriérologie », *Carriérologie*, 7, pp. 103-114.

Castro L., Grimand A., Mounoud E., Vandangeon I. (2003), « Une étude de cas sur le partage des connaissances : ma Direction des Systèmes d'Information d'un constructeur automobile face l'évolution des TIC », *XIIème conférence de l'AIMS*, pp. 27 pages.

Chabaud D., Ehlinger S. et V. Perret (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sénat, Paris.

Cerdin J-L.(2000). Recrutement et sélection des expatriés, *Gestion 2000*, 4, p. 87-101.

Cerdin J-L.(2004). Les carrières dans un contexte global, *Revue Management et Avenir*, 1, p.155-175.

Charreire S. (1995), *L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » in Thiétart R.A. et al.(Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Bibliographie

Charreire S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, collection Méthodes quantitatives et qualitatives, Editions e-thèque.

Charreire-Petit S. et Huault I. (2005), « De l'existence d'une rupture paradigmatique. Une application aux recherches constructivistes sur la connaissance organisationnelle », *XIVième Conférence internationale de Management Stratégique*.

Chauvet V. (2003), « Absorptive Capacity and Knowledge Transfer Propensity : Towards the Obtaining of a competitive advantage », *Working Paper*.

Chaize J. (1999), préface de l'ouvrage, *Knowledge management*, Ed. d'Organisation.

Checkley M. et Steglich C. (2007), "Partners in power : job mobility and dynamic deal-making", *European Management Review*, 4, p.161-171.

Chew W. B., Leonard-Barton D. and Bohn R. E. (1991). 'Beating Murphy's Law', *Sloan Management Review*, 32,3, pp. 5-16.

Choi H-S et Levine J.M. (2004), « Minority influence in work teams : The impact of newcomers », *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, pp. 273 - 280.

Cohen W. et Levinthal D. (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128 - 152.

Cohendet P., Creplet F., Dupouët O. (2003), "Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux", *Revue Française de Gestion*, 146, 5 pp.99-121.

Cook S.D.N. et Yanow D. (1993), « Culture and Organizational Learning », *Journal of Management Inquiry*, pp. 373-390.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

D

Daft R.L., Weick K.E. (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *The Academy of Management Review*, 9, 12, pp. 284-295.

Dalton D.R. et Todor W.D. (1987), « The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover : Multiple Field Assessments », *Journal of Management*, 13, 4, pp. 705 - 711.

Dameron S et Josserand E. (2005), « Le processus de développement d'une communauté de pratique : une approche par la dialectique participation- réification », *XIVième Conférence internationale de Management Stratégique*, 34 pages.

Dany F. Livian Y. (1995), *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert Collection Entreprendre.

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

Bibliographie

Dany F. (2004), «La théorie des carrières : d'où venons-nous, où allons nous ? », in Guerrero et al., *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Vuibert, 2004.

Daft R.L. et Weick K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, 9, 2, pp. 284-295.

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

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

Darr E., Argote L. and Epple D. (1995), « The acquisition, Transfer , 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.

DeTienne K.B. et Jackson L.A. (2001), « Knowledge management : understanding theory and developing strategy », *Competitiveness Review : An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 11, 1, p.1-11.

Deffayet S et Van Heems F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage », *Personnel, ANDCP*, n°365, pp.36-41.

DeFillippi R.J. et Arthur M.B. (1998), « Paradox in Project-Based Enterprise : The Case of Film-Making, *California Management Review*, 40, pp. 125-139.

Degenne A. (2004), « Le marché du travail comme réseau et système de niches », *Documents du Céreq*, 20 p.

Delarre S. et Duhautois R. (2003), « La mobilité intra-groupe : un double cloisonnement local », *10èmes Journées d'études Céreq*, pp. 311-327.

Delobbe N. et Vanderberghe C. (2001), « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, *Travail Humain*, 64, pp.61-89.

Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K.(2005), *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, de Boeck.

Delobbe (2006) , « Comment gérer les carrières aujourd'hui ? », in Levy-Leboyer C., Louche C. Rolland J.P. , R.H. les apports de la psychologie du travail , pp. 151-173.

Bibliographie

Deltour F. et Sargis-Roussel C. (2007), « L'intégration des connaissances lors de projets organisationnels transversaux : quelle influence du capital social ? », *XVIème Conférence de l'AIMS*.

Démery-Lebrun M. (2005), « Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales », *16è Conférence de l'AGRH*, 25 pages.

DiPrete T.A., Goux D. et Maurin E. (2002), « Internal Labor Markets and Earnings Trajectories in the Post-Fordist Economy : An Analysis of Recent Trends », *Social Research*, 31, pp. 175-196.

Dosi G. (1988), « Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation », *Journal of economic literature*, 26, pp. 1120-1171.

Dosi G. et Nelson R.R. (1994), "An Introduction to evolutionary theories in economics", *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 3, pp. 153-172.

Dougherty R. M. (2002), « Reference Around the Clock: Is It Your Future? », *American Libraries*, 33, 5, pp. 44-46.

Drewes (1993), « Internal and external labour Mobility in Canada », *Applied Economics*, pp. 1355-1363.

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

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

Dubar C. (2003), « Transformations des identités professionnelles et reconversions industrielles », in Allouche, Gazier et Schmidt, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp.672-685.

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

Dunay (2004), « Le transfert des acquis : une modélisation des facteurs d'influence », *Revue Gestion 2000*, pp. 77-102.

Duncan R.B. et Weiss A. (1979), « Organizational learning fort organizational design » in Staw B., *Research in organizational behavior*, pp. 75-123.

Dupray A. (2001), « Mobilité et développement de compétences: un lien problématique », *Document Séminaire L.E.S.T*, 15 p..

Dupray A. (2005), « Les mobilités en début de vie professionnelle », *Bref CEREP*, n°216.

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

Bibliographie

Dutton D.G. , Saunders K. , Starzomski A. ,Bartholomew K. (1994), « Intimacy-Anger and Insecure Attachment as Precursors of Abuse in Intimate Relationships », *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 15, pp.1367-1386.

E

Eisenhardt (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp.532-550.

<http://www.coba.usf.edu/departments/isds/faculty/abharrm/Eisenhardt89-CaseStudy.pdf>

Ellis H.C. (1965), *The transfer of learning*, Macmillan/

Epple D., Argote L. and Devadas R. (1991), « Organizational Learning Curves : a method for investing intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing », *Organization Science*, 2, 1, pp. 58-70.

Epple D., Argote L. and Murphy K. (1996), « An empirical investigation of the microstructure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing », *Operations Research*, 44, 1, pp. 77-86.

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

F

Fahey L. and Prusak L. (1998), « The eleven Deadliest Sins of Knowledge Management », *California Management Review*, 40, 3, pp. 265-276.

Falcoz C. (2004a), « La carrière ‘classique’ existe encore – Le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre*, pp.4-11. pp. 14-17.

Falcoz C. (2004b), « Pour un modèle contextuel d’analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert.

Falcoz C. (2005), « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, pp.143-160.

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

Feldman D.C. et Ng T. W. (2007) « Careers : mobility, embeddedness, and success », *Journal of Management*, 33, 3, pp. 350-377.

Feldman M.S. (2000), « Organizational Routines as s Source of Continuous Change », *Organization Science*, 11, 6, pp. 611-629.

Feldman M.S. 1 Pentland B.T. (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 94-118.

Bibliographie

Fiol C.M. (1994), "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations", *Organization Science*, 5, 3, pp. 403-420.

Fiol C.M. et Lyles M.A. (1985), « Organizational Learning », *The Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 803-813.

Fornahl D., Zellner C., Audretsch D.B. (2005), *The role of labour market mobility and informal networks for knowledge transfer*, Springer.

Forgues B et Vandangeon-Derumez I. (2003), "Analyses longitudinales", in Thiétart R.A. et al. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 422-448.

G

Gaha C. et Mansour N. (2004), « le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », *Gestion*, 29, 2, pp. 19-25.

Galbraith C.S. (1990), « Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms », *California Management Review*, Summer, pp. 56-70.

Gauthier P (2002), « Devenir capitaine de sa navigation professionnelle » in Raveleau B. , *L'individu au travail. Antagonismes d'une transformations sociales*, pp. 119-135.

Gazier B. (2003), « L'employabilité », in Allouche, Gazier et Schmidt, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp. 418-427.

Gherardi S. and Nicolini D. (2000), « To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge », *Organization*, 7, 2, pp. 329-348.

Ghoshal S. et Nohria N. (1989), "Internal Differentiation Within Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, 10, 4 pp. 323-337

Ghoshal S., Korine H. and Szulanski G. (1994), « Interunit Communication in Multinational Corporations », *Management Science*, 40, 1, pp. 96-110.

Giddens A. (1986), « Action, Subjectivity, and the Constitution of Meaning », *Social Research*, 53, 3, pp. 529-343.

Gilbert M. et Cordey-Hayes M. (1996), « Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation », *Technovation*, 16, 6, pp. 301-312.

Gilbert P. et Schmidt G. (1999), *Evaluation des compétences et situation de gestion*, Economica.

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

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* , Editions Management et Sociétés.

Bibliographie

Girod-Séville M. (1997), *La mémoire des organisations*, Editions L'Harmattan. .

Giroux N. (2003), « L'étude de cas », dans Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, p. 41-84.

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company

Glynn M.A., Lant T.K., Milliken F.J. (1994), « Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing », *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, 5, pp. 43-83.

Gordon J.R. (1986), *Human Resource Management. A practical approach*, Allyn et Bacon, Boston.

Gouldner A.W. (1957) « Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles - I », *Administrative Science Quarterly*, 2, 3, pp. 281-306.

Gouldner A.W. (1958) « Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles -II », *Administrative Science Quarterly*, 2, 4, pp. 444-480.

Gourlay S. (2006), « Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory », *Journal of Management Studies*, 43, 7, pp. 1415-1436.

Granovetter M.S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, 6, pp. 1360-1380.

Granovetter M.S. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.

Grenier C. (2005), « Proposition d'un modèle d'apprentissage dans des réseaux distribués d'acteurs professionnels », *Colloque "Apprentissage et performance organisationnelle"*, 30 Septembre 2005, Université de Sceaux, 26 pages.

Grenier C. et Josserand E. (2003), "Recherches sur le contenu et recherche sur les processus"; in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Grimand A. (2006), "Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation", *Revue Management et Avenir*, 9, 3, pp.141-157.

Grimshaw D., Ward K., Rubery J. et Beynon H. (2001), "Dilemmas in the management of temporary work agency staff", *Human Resource Management Journal*, 11, 4, pp. 3-21.

Gringas M., Spain A. et Concandeu-Bellanger L.(2006), « La carrière, un concept en évolution », *Carriérologie*, 10, 3/4, pp. 411-426.

Groleau C. "L'observation", in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés.

Bibliographie

Gruenfeld D.H., Martorana P.V. and Fan E.T. (2000), « What Do Groups Learn from Their Worldliest Members? Direct and Indirect Influence in Dynamic Teams », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 45-59.

Guérin G. et Wils T. (1992), « La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, 5/6, pp.13-30.

Guerrero S., Cerdin J-L. et Roger A.(Dir). (2004), *Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert.

Guillot Y. et Hamouche S. (1999), « Mobilité salariale : mobilité géographique et mobilité professionnelle sont-elles "payantes"? », *XVIèmes Journées de Microéconomie Appliquée*, 31 p.

Guggenheim E.F. (1999), « Mobilité et cohésion sociale », in Agora V, *Indentification, évaluation et reconnaissances des acquis non formels*, pp. 53-70.

Gunz H. (1989) « The dual meaning of managerial careers : organizational and individual levels of analysis », *Journal of Management Studies*, 26, 3, pp. 225-250.

Gupta A.K. et Govindarajan V. (2000), « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, 21, pp. 473-496.

H

Hansen M.T. (1999), « The Search-Transfer Problem : The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits », *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 82-111.

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

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

Holtom B.C. et O'Neill B.S. (2004), « Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan », *Journal of nursing administration*, 34, 5, pp. 216-227.

Hedberg B., (1981), *How organizations learn and unlearn*, P.C. Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press.

Hedlund G. (1994), « A model of knowledge management and the N-form corporation », *Strategic Management Journal*, 15, pp. 73-90.

Hinds P.J., Carley C.M., Krackhardt D. et Wholey D. (2000), « Choosing Work Group Members : Balancing Similarity, Competence, and Familiarity », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 2, pp. 226-251.

Bibliographie

Huber G.P. (1991), « Organizational Learning : the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, 2, 1, pp. 88-115.

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

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

I, J

Iellatchitch A.(2000), « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrières », *Actes de l'AGRH, Paris*

Iellatchitch A., Mayrhofer W. et Meyer M. , Steyrer J., Schiffinger M. , Strunk G. (2004), « Going beyond the individual : Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice », *Journal of Management Development*, 23, 9, pp. 870-884.

Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, 97, pp. 105-121.

Ingham M. et Mothe C. (2007), « Apprentissage organisationnel et coopération en R&D », *XVIème Conférence de l' AIMS*, 16 pages.

Ingram P. and Simons T. (2002), « The Transfer of Experience in Groups of Organizations : Implications for Performance and Competition », *Management Science*, 48, 12, pp. 1517-1533.

Inkson K. (1995), “Effects of Changing Economic Conditions on Managerial Job Changes and Careers”, *British Journal of Management*, 6,3, pp. 183-194.

Inkson K. et Arthur M. (2001). How to be a successful career capitalist, *Organizational Dynamics*, 30, 1, pp. 48-61.

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

Jensen E. (2005), « Learning and transfer from a simple dynamic system », *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, pp. 119-131.

Jensen R.J., Szulanski G. and Casaburi M.V. (2003), « Templates and the effectiveness of knowledge transfer », *Academy of Management Best Conference Paper*, pp. 6 p..

Jodelet D. (1989), *Folies et représentations sociales*, PUF Sociologie d'aujourd'hui.

Joseph G., Pierrard O. and Sneessens H.R. (2004), « Job turnover, unemployment and labor market institutions », *Labour Economics*, 11, pp. 451-468.

Joyeau A. et Retour D. (1999), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre contrôle et autonomie. », *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*.

K

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

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

Kanfer R. et Ackerman P.L. (2004), "Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29, 3, pp. 440-458.

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

Kets de Vries M. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Mc Graw Hill.

Kets de Vries M. (1988), "The dark side of CEO succession", *Harvard Business Review*, pp.56-60.

Kim L. (1997), "The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors", *California Management Review*, 39,3, pp. 86-100.

Kim L. (2005), « The Dynamics of Technological Learning in Industrialisation », *International Social Science Journal*, 33 p.

Koenig G (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 97, pp. 76-83.

Kogut B. et 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. et 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.

Kogut B. et Zander U. (1996), "What firms do? Coordination, Identity and learning", *Organization Science*, 7, 5 pp. 503-518.

http://www.unifr.ch/intman/my_documents/multin_network/Kogut-Zander%201996.pdf

Kostova T. et Roth K. (2002), "Adoption of an organizational Practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp.215-233.

Kraatz M.S. et Moore J.H. (2002), « Executive migration and institutional change », *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 120-143.

Kramer D.M. (1999), « Trust and distrust in organizations : Emerging Perspectives, Enduring », *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 569-598.

Bibliographie

Kramer D.M., Cole D.C. et Leithwood Connaissance. (2004), « Doing Knowledge Transfer : Engaging Management and Labor with research on Employee Health and Safety », *Bulletin of Science, Technology et society*, 24, 4, pp. 316-330.

L

Lai G., Lin et Leung S.Y. (1998), « Network resources, contact resources, and status attainment », *Social Networks*, 20, 2, pp.159-178.

Lam W. et Chua A. (2005), « Why KM projects fail: a multi-case analysis », *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, pp. 6-17

Lam A. (2000), « Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions : An Integrated Framework », *Organization Studies*, 21, 3, pp. 487-513.

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

Langley A. (1999), « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, 24, 4, pp. 691-710

Latour B. (1989), *La science en action*, La découverte, Paris

Laufer J (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps », *Revue française des affaires sociales*, 3, Juillet/Septembre, pp. 55-70.

Laufer J (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151, pp. 117-127.

Lave J. (1988). *Cognition in Practice*, Cambridge University Press.

Lave J. (1991). L'acquisition des savoirs et pratiques de groupe, *Sociologie et Sociétés*, 23, 1, p. 145-162

Lave J. et Wenger E. (1991), *Situated Learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press

Lazear E.P. et Oyer P. (2003), « Internal and external labor markets : a personnel economics approach », *Labour Economics*, 11, pp. 527-554.

Lazega E. (2000), « Rule Enforcement Among Peers : A Lateral Control Regime », *Organization Studies*, 21, 1, pp. 193-214.

Le Boterf G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'organisation.

Le Boterf G. (1999), *Compétence et navigation professionnelle*, Editions d'organisation.

Bibliographie

Leana, C. R., Feldman, D. C. (1994), « The psychology of job loss », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, pp. 271-302.

Lefebvre P., Roos P., Sardas J.C. (2003) « Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique métier », in Guénette et al. (Dir.), *Compétences et connaissances dans les organisations*.

Leroy F. (1998), « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », VIII^{ème} Conférence de l'AIMS, 28 p.

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

Lesca H. Caron-Fasan M.L. (1995), « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 105, pp.58-68.

Levet P. (2005), « Le DRH de demain face au nouveaux comportements du salarié », *Revue Management et Avenir*, 2, 4, pp.171-186.

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

Levinthal D. et March J.G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.

Levitt B. et March J.G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lévy J.F. (1999), « Etat de l'art sur la notion de compétence », Rapport de recherche, 23 pages - <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/00/31/74/PDF/IntroJFL.pdf>

Li L. (2005), « The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships », *International Business Review*, 14, pp. 77-95.

Lichtenberger Y. (2003), « Compétence, compétences », in Allouche, Gazier et Schmidt, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp. 201-215.

Livian Y. (2001). Une relation d'emploi ordinaire ?, in Bouffartigue P. (Dir.) et al., *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.

Livian Y. (2004). « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés » in Guerrero et al, *Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert

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

M

- Mack M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, pp. 43-48.
- 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.
- Major E.J. et Cordey Hayes M. (2000), « Engaging the business support network to give MEs the benefit of foresight », *Technovation*, 20, 11, pp. 589-602
- Manwaring T. (1984), « The extended internal labour market », *Cambridge Journal of Economics*, 8, 2, pp. 161-187.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2, 1, pp. 71-87.
- Martz W.B. et Sheperd J.M.. (2003), « Testing for the Transfer of Tacit Knowledge: Making a Case for Implicit Learning », *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 1, 1, pp. 41-56.
- Maruani M. et Reynaud E. (1993). *Sociologie de l'emploi*, La découverte.
- Mayère A. (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », *Revue Française de Gestion*, pp. 8-16.
- Maslach C. Schaufeli W.B. et Leiter M.P. (2001), « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.
http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-1104-200110/maslach_01_jobburnout.pdf
- Mc Evily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), « Trust as an Organizing Principle », *Organization Science*, 14, 1, pp. 91-103.
- Meier O. (2006). *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, Dunod.
- Mendez A. (2001), « Les mécanismes de la confiance - Le cas d'une banque mutualiste », *Revue Française de Gestion*, pp. 18-27.
- Mendez A. (2002). Globalisation de la R&D : quel rôle pour la mobilité internationale ? Le cas de multinationales implantées en Europe, *AGRH*, Nantes, 13 p.
- Mignonac K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs, *Management*, 4, 2, pp. 47-78.
- Mignonac K. (2004). Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intraorganisationnelle, in Guerrero S., Cerdin J-L., Roger A. (Dir), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert.
- Miles A.M. et Huberman M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.

Bibliographie

Minbaeva D.B. (2005), « HRM practices and MNC knowledge transfer », *Personnel Review*, 34, 1, pp. 125-144.

Mitchell T.R. , Holtom B.C. , Lee T.W. , Sablinski C.J. et Erez M. (2001), “Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”, *The Academy of Management Journal*, 44, 6, pp. 1102-1121.

Moen J. (2002), “Spin-offs and spillovers : Tracing knowledge by following employees across firms”, *Discussion Paper of Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Finance and Management Science*, 44 p.

Moreland R.L. (1985), « Social Categorization and the Assimilation of "New" Group members », *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 5, pp. 1173-1190.

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

Müller-Merbach H. (2007), « Kant's two paths of knowledge creation : a priori vs. a posteriori », *Knowledge Management Research and Practice*, 5, pp. 64-65.

N

Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organization advantage », *Academy of Management Review*, 23, 2, pp. 242-266.

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.

http://www.michaelwmorris.com/R671/documents/Session_09/Nonaka94.pdf

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 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., Voepel S. (2006), « Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances », *Organization Studies*, 27,8, pp. 1179-1208.

Bibliographie

Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press

Nelson R.R. et Winter S.G. (2002), « Evolutionary Theorizing of Economics », *Journal of Economic Perspectives*, 16, 2, pp. 23– 46.

<http://www.wcfia.harvard.edu/sites/default/files/NelsonWinter2002.pdf>

Nicholson N. et West M. (1989), « Transitions, work histories and career », in Arthur et al., *Handbook of career theory*, pp. 181-201

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

O

O'Dell C. et Grayson C.J. (1998), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, Free Press.

Okhuysen G.O. et Eisenhardt K.M. (2002), « Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility », *Organization Science*, 13, 4, pp. 370-386

Orbell J.M., Van de Kragt A.J. et Dawes R.M. (1988), « Explaining discussion-induced cooperation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5, pp. 811-819.

Orr J. E. (1998), « Images of Work », *Science, Technology et Human Values*, 23, 4, pp. 439-455.

Orlikowski W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, 11, 4, pp. 404-428.

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

P

Paillé P. et Mucchielli A. (2007). *L'analyse qualitative*, Armand Colin.

Pardo del Val M. et Fuentes C.M., (2003), « Resistance to change : a literature review and empirical study », *Management Decision*, 41, 2, pp. 148-155.

Pearn M. , Roderick D., Mulrooney C. (1995), *Learning organizations in practice*, Mc Graw-Hill.

Peretti J.-M. (1998), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

Peretti J.-M. (2008), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert.

Perret V. (1996), « La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes », *VI^{ème} Conférence de l'AIMS*, 22 p.

Bibliographie

Perret V. et Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thiétart (Dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Peretti J.M. (1998), *Gestion des ressources humaines*, Vuilbert Entreprise.

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

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

Perrot S. (2005), « L'individu et l'organisation : une approche par le concept de socialisation », *16e Conférence de l'AGRH*, pp. 27 pages.

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

Piaget J., (1975), *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement*, PUF.

Piolle J.M. (2001), *Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise*, EMS.

Piore P.B. et Doeringer M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath and Company, New York.

Pinte G. (2006), « Travail, formation, vie sociale et associative : repenser l'organisation des temps de la vie », *Carrièresologie*, 10, 3, pp. 471-482 ;

Pittinsky T.L. et Shih M.J. (2004), « Knowledge Nomads Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective », *American Behavioral Scientist*, 46, 6, pp. 791-807.

Podolny J.M. et Baron N. (1997), « Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace », *American Sociological Review*, 62, 5, pp. 673-693.

Polanyi M. (1966), *The tacit dimension*, Prusak.

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

Prax J.Y. (2003), *Le manuel du Knowledge Management, Une approche seconde génération*, Dunod.

Prodhomme M. (2002), « Le bilan de compétences : un observatoire des liens individu travail » in Raveleau B., *L'individu au travail. Antagonismes d'une transformation sociale* pp.137-165.

Q, R

Quenel G. (2003), « Les mobilités professionnelles et le statut du travail du salarié », *Analyses et documents économiques* 94, pp. 26-28.

Rao R. et Drazin R. (2002), « Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry 1986-94 », *Academy of Management Journal*, 45, 3, pp. 491-507.

Reix R (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, pp. 17-28.

Renzl B., (2007), « Language as a vehicle of knowing: the role of language and meaning in constructing knowledge », *Knowledge Management Research et Practice*, 5, p 44-53.

Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu de l'action collective et la régulation sociale*, Colin Reynaud E. et Reynaud J.D. (1996), « La régulation des marchés internes », *Revue de Sociologie Française*, 37, 3, pp.337-368.

Reynaud B. (2002), « Les règles et leurs usages sur un marché interne. Le cas de la RATP », *Journées "Economie et Sciences Sociales"*, 25 p.

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *The Academy of Management Review*, 19, 1, pp. 90-118.
https://www.hec.unil.ch/docs/files/49/291/ring-1994-developmental_processes_of_cooperative_interorganizational_relationships.pdf

Robic P. (2005) «La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Le cas d'une entreprise laitière familiale», *AIMS*, Angers.

Roger A. et Tremblay M., (1998), « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, Cahiers du CIRANO, 26 pages.

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

Rouleau L. (2003), «La méthode biographique», in Giordano (Dir.), *Construire un projet de recherche*, Management et Société, pp. 134-171.

Rousseau D.M. (1998), «The 'Problem' of the Psychological Contract Considered», *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 665-671.

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

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

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

Bibliographie

Rotter J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, pp.1-28.

Roy V.C. et Aubert B.A. (2003), « Valeur stratégique, compétences clés et développement technologique », *Gestion*, 28, 1, pp. 28-35.

Rulke D.L. et Galaskiewicz J. (2000), « Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance », *Management Science*, 46, 4, pp. 612-625.

Rulke D.L. , Zaheer S. et Anderson M.H. (2000), « Sources of Managers' Knowledge of Organizational Capabilities », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 134-149.

S

Saint-Amant G.E. et Renard L. (2004), « Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles », *AIMS*, pp. 22 p..

Sako M. (2006), « Does Trust Improve Business Performance? », in Kramer R.M., *Organizational Trust*, Oxford Management Readers, pp.267-292 .

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

Schein E.H. (1978), *Career dynamics : Matching Individual and organizational needs*, Addison Wesley Publishing Company.

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

Sékiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M, Peretti J.M. (2004), *Gestion des Ressources Humaines*, De Boeck Université.

Senge P. (1990), « The Leader's New Work: Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, pp. 7-23.

Senge P. (2003), « Taking personal change seriously: the impact of Organizational Learning on management practice », *Academy of Management Executive*, 17, 2, pp. 47-50.

Sense A.J. (2007), « Stimulating situated learning within projects: personalizing the flow of knowledge », *Knowledge Management Research and Practice*, 5, pp. 13-21.

Seo M. (2003), « Overcoming emotional barriers, political obstacles and control imperatives in actions-science to individual and organizational learning », *Academy of Management Learning and Education*, 2, 1, pp.7-21.

Sharpe A. (2003). The psychological contract in changing work environment, *Working Paper of the Work Institute*, 29 pages.

Shrivastava P. (1983), « A typology of organizational learning systems », *Journal of Management Studies*, 20, 1, pp. 7-28.

Bibliographie

Simon H. (1991), «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, 2, 1, pp.125-134.

http://instituty.fsv.cuni.cz/~kabele/2008_Construction/Recommended%20readings/Simon_bounded%20rationality.pdf

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

Sonnenfeld J.A. et Peiperl M.A., (1988), «Staffing Policy as a Strategic Response : A Typology of Career Systems», *The Academy of Management Review*, 13, 4, pp. 588-600

Spender J.C. (1996), «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.

http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/9_munari_longo/spender_1996.pdf

Starbuck W.H. (1993), «Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards : the elements of exceptional success», *Journal of Management Studies*, 30, 6, pp. 885-921.

Stasser G. et Vaughan S.I. et Stewart D.D. (2000), « Pooling Unshared Information : The Benefits of Knowing How Access to Information Is Distributed among Group Members », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 102-116.

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.

Stein J. et Ridderstråle J. (2003), « Managing the dissemination of competences », in Sanchez (Dir.), *Knowledge Management and Organizational Competences*, Oxford University Press, pp. 63-76.

Stellinger, A. (2006). *Sortir de l'immobilité sociale à la française*, Les publications de l'institut Montaigne.

Suchman L.A. (1987). *Plans and situated actions, The problem of human / machine communication*, Cambridge University Press.

Sullivan S.E. (1999), « The Changing Nature of Careers : A review and Research Agenda », *Journal of Management*, 25, 3, pp.457-484.

Sun P.Y.T. et Scott J.L. (2005), « An investigation of barriers to knowledge transfer », *Journal of Knowledge Management*, 9, 2, pp. 75-90.

Super D.E., Starishevsky R., Matlin N. (1963), *Career development : self-concept theory : essays in vocational development*, College Entrance Examination

Swan J., Newell S., Scarbrough H., et Hislop D. (1999), « Knowledge management and innovation: networks and networking », *Journal of Knowledge Management*, 3, 4, pp. 262-275.

Szamosi L.T. et Duxbury, L. (2002). « Development of a Measure to Assess Organizational Change », *Journal of Organizational Change Management*, 15, 2, pp. 184 – 201.

Bibliographie

Szulanski G. (1993), « Intra-firm transfer of best practice, appropriative capabilities, and organizational barriers to appropriation », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 47-51.

Szulanski G. (1996), « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfert of Best Practice Within the Firm », *Strategic Management Journal*, 17, pp.27-43.

Szulanski G. (2000), « The Process of Knowledge Transfer : A Diachronic Analysis of Stockiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 9-27.

Szulanski G. (2002), « Getting it right », *Harvard Business Review*, pp. 62-69.

T

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

Tang F. (2005), « Estimating the effect of organization structure on knowledge transfer : A neural network approach », *Expert Systems with Applications, in press*, pp. 1-5.

Tarondeau J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaire de France.

Teece D.J. (1977), « Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How », *The Economic Journal*, 87, 346 , pp. 242-261.

Teece D.J. (1981), « The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458, No. 1, pp.81-96.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.

Teulier-Bourgine R. (1997), « Les représentations, médiations de l'action stratégique », in *La stratégie chemin faisant*, M.J. Avenier, Ed. Economica, pp. 95-135.

Thierry D. et Sauret C. (1993) - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* - L'Harmattan - Paris

Tremblay M. et Roger A.(1993), Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau, *Group et Organization Management*, 18,4, pp .411-435.

Tremblay M., Guay D., Simard G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Document de travail du CIRANO*, 25p.

Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social Capital and Value Creation : the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, 41, 4, pp. 464-476.

Tsai W. (2001), « Knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance », *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 996-1004.

Bibliographie

Tsai W. (2002), « Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing », *Organization Science*, 13, 2, pp. 179-190.

Tsoukas H. Vladimirou E. (2001), « What is organizational knowledge? », *Journal of Management Studies*, 38, 7, pp. 973-993.

Tuttle M. (2002), « A Review Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialiation" » , *Human Resource Development Review*, 1, 1, pp. 66-90.

Turnley W.H. et Feldman D.C. (1999), « A discrepancy model of psychological contract violations », *Human Resource Management Review*, 9, 3, pp. 367-386.

U, V

Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, pp. 35-67.

Valcour P.M. et Tolbert P.S. (2003), « Gender, family and career in the era of boundarylessness : determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility », *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, pp. 768-787.

Van Dam K. (2004), « Antecedents and consequences of employability orientation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1, pp.29-51

Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization » , *Research in Organizational Behavior*, p.209-264.
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1>

Vandenberghe C. (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, 29, 3, pp. 64-72.

Vardi Y. (1980), « Organizational career mobility : an intégrative model », *Academy of management journal*, 5,3, p.341-355.

Vetterli M. (2003), « Gestion de la carrière professionnelle : anciens modèles versus nouveaux modèles », *Séminaire : Changement et intervention dans les organisations*, pp. 20p..

Vickery S.K., Droge C., Stank T.P., Goldsby T.J., Markland R.E. (2004), « The Performance Implications of Media Richness in a Business-to-Business Service Environment : Direct Versus Indirect Effects », *Management Science*, 50, 8, pp. 1106-1119.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Walker J.W. et LaRocco J.M. (2002), « Talent Pools : The Best and the Rest ? », *Human Ressource Planning*, 25, pp. 12-14.

Bibliographie

Walsh W.B. et Osipow S.W. (1990), *Career counseling : contemporary topics in vocational psychology*, Hillsdale NJ : Erlbaum.

Walsh J.P. et Ungson G.R. (1991), « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16, 1, pp. 57-91.

Waterman R.H. Waterman J.A., Collard B.A. (1995), « Toward a career-resilient workforce » Chapitre 13 (pp. 207- 220) in *The Learning Society :Challenging and trends* », Ragatt, Edwards, Snall, Routledge.

Wayne S., Liden R.C. , Kraier M.L. et Graf I.K. (1999), « The rôle of Human Capital Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success », *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.577-595.

Weick K. (1976). Educational Organizations are Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21,1 p.1-19.

Weick K. (1979). *The social psychology of organizing* (2^{ème} Ed.), Addison Wesley Publishers.

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

Wittorski R. (1998), « De la fabrication des compétences », *Education permanente*, 135, pp. 57-69.

Winter S.G. (1987), « Knowledge and competence as strategic assets », in Teece, D.J.(Ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger : Cambridge MA, pp. 159-184.

Winter S.G. et Szulanski G. (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, 12, 6, pp. 730-743.

X Y Z

Yin, R. K. (2003), *Case study research : Design and Methods*, Sage Publications.

Zack M.H. (1999), « Managing Codified Knowledge », *Sloan Management Review*, 40, 4, pp. 45-58.

Zack M.H. (1999), « Developing a Knowledge Strategy », *California Management Review*, 41, 3, pp. 125-145.

Zander U. et Kogut B. (1995), « Knowledge and the Speed of the Tranfert and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test », *Organization Science*, 6, 1, pp. 76-92.

Autre sources

Rapport KPMG 2000, *Knowledge Management Survey Report*, KPMG Consulting Publications.

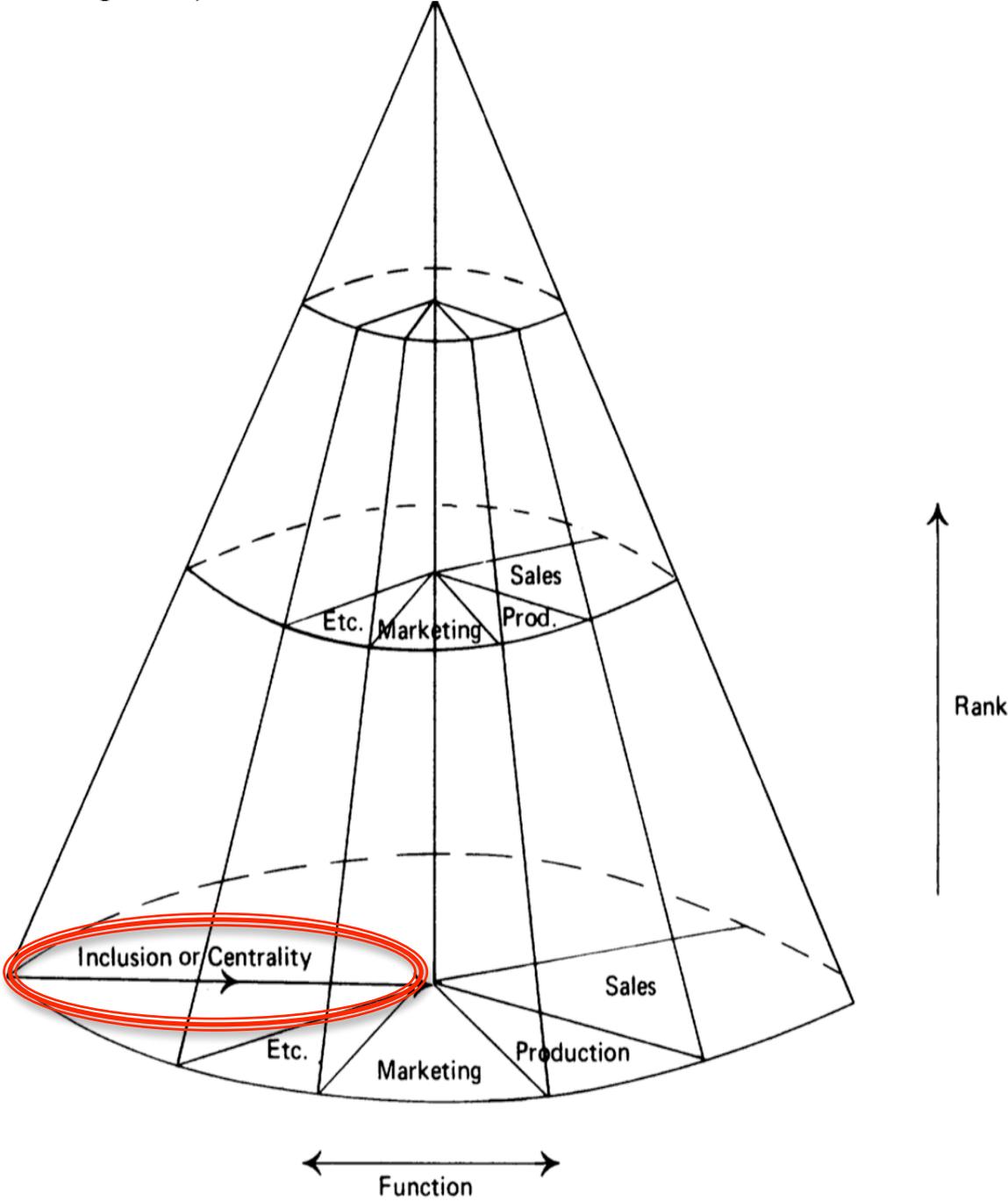
Rapport d'Enquête du KMPG 2002/2003 sur le knowledge management en Europe
http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf

Enquête APEC 2009, « La mobilité professionnelle des cadres », téléchargeable en ligne.

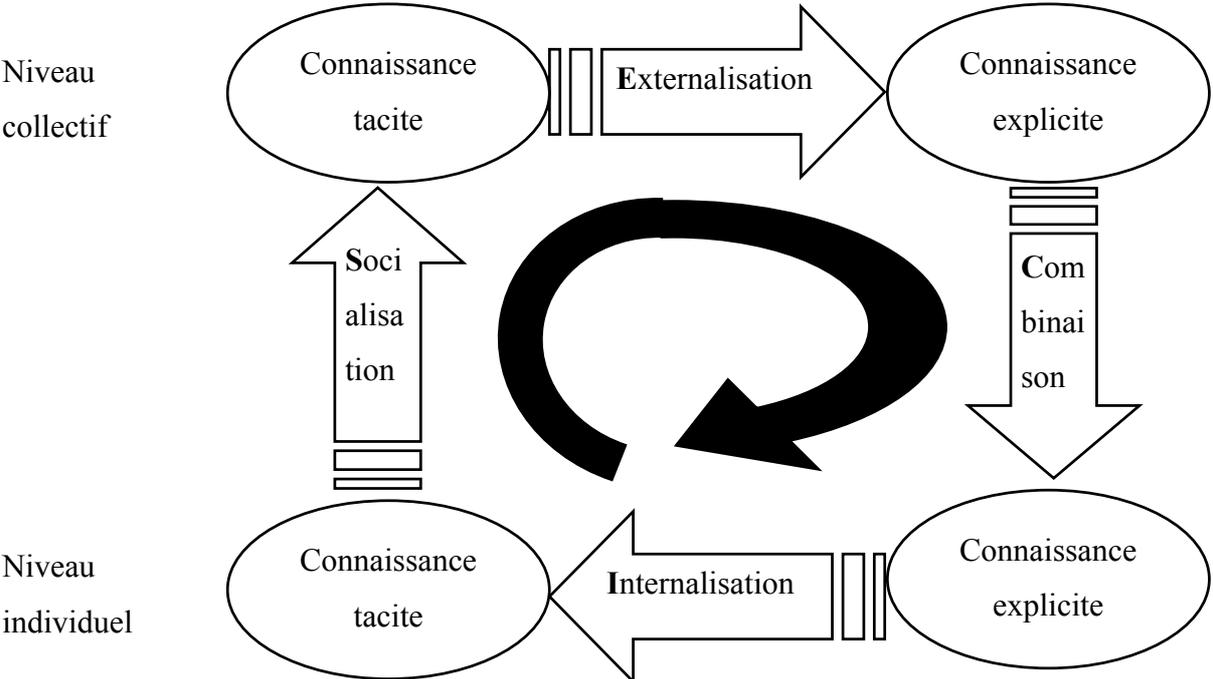
Enquête du Conseil d'Orientation pour l'Emploi sur les mobilités professionnelles –
http://www.coe.gouv.fr/spip.php?page=news_detailetid_article=552

Annexes

Annexe 1- Illustration de la dimension de radialité de Schein (1971, p.404)



Annexe 2- Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995)



Annexe 3 - Lettre envoyée lors des démarches exploratoires

Amélie Notais
IAE de Tours
50, Avenue Jean Portalis – B.P. 0607
37206 Tours Cedex 03
Tel. : 06.88.96.14.08
notais@yahoo.fr

A Tours, le DATE

CHAPITRE 2 OBJET : VOTRE PARTICIPATION A UNE RECHERCHE RELATIVE A LA MOBILITE INTERNE DES SALARIES RENCONTRE ET DISCUSSION

Madame, Monsieur NOM Prénom

Actuellement en thèse de gestion à l'Université - IAE de Tours, je m'intéresse à la mobilité interne. Membre de l'équipe de recherche du laboratoire du CERMAT (Centre d'Etude et de Recherche en MAnagement de Touraine), mon travail vise à approfondir la compréhension des enjeux et des conséquences de la mobilité interne pour l'entreprise et ses membres. Les résultats de cette recherche pourraient, en particulier, aider les entreprises à optimiser l'efficacité de leurs politiques de mobilité.

Je vous contacte aujourd'hui car j'aimerais discuter avec vous de la mobilité interne. En effet, afin d'appuyer mes travaux sur la réalité et le vécu concret des entreprises, j'ai besoin de rencontrer un panel d'experts pour que mes analyses reflètent au mieux la diversité des modalités de la mobilité interne et des conséquences qu'elle entraîne. C'est pourquoi, votre regard m'intéresse.

Les entretiens réalisés à l'occasion de ces rencontres durent en moyenne une heure trente, néanmoins cette durée peut être aménagée au regard des contraintes auxquelles vous devez faire face.

Je me permettrais de vous recontacter sous huitaine afin de répondre à vos questions éventuelles. Si toutefois, comme je l'espère, ma démarche vous intéresse, nous en profiterons également pour concevoir ensemble les modalités de notre échange.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, Madame, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Amélie NOTAIS

Annexe 4 - Guide des entretiens exploratoires

- Présentation de l'intérêt de ce travail
- Rappel de la durée de l'entretien
- Demande d'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies

1. Pouvez-vous m'indiquer quelles sont vos fonctions au sein de l'organisation / me décrire votre poste ?
2. Depuis quand exercez-vous ces fonctions ?
3. Qu'est-ce que la mobilité interne pour vous ? pour votre organisation ?
4. Lorsqu'un poste est à pourvoir, effectue-t-on une recherche des individus capables d'y prétendre en interne avant de se tourner vers le marché externe du travail ?
5. Quand un poste est à pourvoir, comment repérez-vous l'individu potentiellement mobile ? Quels sont les outils dont vous disposez ?
6. Possédez-vous des outils d'évaluation et, si oui, quels sont les critères qu'ils retiennent ?
7. Sont-ils identiques quelque soit le type de poste et le niveau hiérarchique de l'individu ?
8. Selon vous, quels sont les enjeux de la mobilité interne ?
9. Quelles en sont les limites ?
10. Avez-vous des attentes précises quand vous mutez un individu ? Si oui, quelles sont-elles ?
11. Ces attentes varient-elles suivant le type de mobilité (verticale, horizontale, avec/sans mobilité géographique...) ? *Demander des exemples de récits d'expériences*
12. Ces attentes sont-elles généralement conformes aux résultats que vous pouvez constater sur le terrain ?
13. Avez-vous vous-même déjà fait l'expérience de la mobilité interne ?
14. Pouvez-vous me raconter cette expérience ? (me raconter ce qui vous a semblé difficile, douloureux, ce que vous avez pu en retirer...)
15. Aimerez-vous que l'on revienne sur l'un des thèmes précédemment abordés pour l'approfondir ?
16. Avez-vous des questions à me poser ?
17. Pourrais-je vous solliciter si besoin est quand je serai plus avancée dans mon travail ?
18. Auriez-vous parmi vos connaissances des personnes susceptibles d'être intéressées par les résultats de cette recherche avec lesquels vous pourriez me mettre en relation ?

Annexe 5a - Guide d'entretien type du premier entretien

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

PARCOURS PROFESSIONNEL DU SALARIE ET PRISE DE CONNAISSANCE

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

CONTEXTE DE LA MI ET REPRESENTATIONS DE L'ACTEUR

- Aujourd'hui vous vivez ou allez vivre une mobilité, n'est-ce pas ? pouvez-vous me raconter :
 - Comment avez-vous eu connaissance de l'ouverture de ce poste ?
 - Pourquoi souhaitez-vous y postuler ?
 - Connaissez-vous déjà des personnes de ce (nouveau) service ? ce site ? Comment expliquez-vous cette mobilité ? quelles en sont les raisons ?
 - Qu'est-ce qui diffère entre les deux environnements ?

APPROFONDISSEMENTS SUR LES MODE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MI

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

DIFFICULTES ENONCEES :

- Peut-on revenir sur les difficultés que vous avez évoquées ?
- Comment les expliquez vous ?
- Sont-elles communes aux autres mouvements de mobilité que vous avez expérimentés ?
- Comment ont-elles été dépassé (si elles l'ont été) ?

ABSENCE DE DIFFICULTES ENONCEES :

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

- Avez-vous le sentiment d'avoir apporté quelque chose au sein de votre nouvel environnement de travail?
- Avez-vous l'impression que cet environnement de travail vous a apporté quelque chose ?

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

Ce que je vous propose maintenant c'est de vous suivre de façon plus fine et de réaliser des entretiens de suivi durant les premiers mois sur votre nouveau poste. A chaque fois, je vous poserai de la même façon des questions relativement larges sur votre mobilité, votre ressenti sur ce nouveau poste et ses exigences, les problèmes que vous avez rencontré et comment vous êtes parvenu à y répondre.

A court terme, j'espère que cette expérience aura des répercussions qui nous permettront de nourrir des apports communs sur la base de votre réflexion et vous feront de mieux apprécier les fruits de cette expérience. Grâce à la régularité de nos échanges, cette démarche pourra être l'occasion d'un accompagnement durant ce changement.

A plus long terme, les résultats de la recherche devraient contribuer à éclairer les bénéfices liés à la construction de parcours professionnels internes. Par cette collaboration, vous apporterez donc des bases solides à la valorisation de l'ensemble du personnel de (la société). L'objectif de cette étude serait en effet d'améliorer la connaissances des apports liés à ces mouvements dans l'entreprise.

Annexe 5b - Guide d'entretien type des entretiens suivants

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

DERNIER ENTRETIEN

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

Annexe 6 – Exemple d’entretiens retranscrits

Entretien d’un cadre, sur son nouveau poste depuis un mois et demi - 15 novembre 2007

Afin de respecter l’anonymat de la société étudiée et des participants, certains extraits ont été modifiés par nos soins, ces derniers figurent entre parenthèses. D’autres n’ont été pas intégralement retranscrits, ces derniers s’attachant plus à rendre compte de la relation sujet-objet que du cœur de la recherche, ils figurent en italique dans le texte.

- *Présentation de la recherche*
- *Confidentialité*
- *Demande d’enregistrement*

Pour essayer de mieux vous connaître, j’aimerais que vous me racontiez votre parcours professionnel jusqu’à ce jour ? Comment êtes-vous arrivés ici?

Donc moi, je suis diplômé d'une école d'ingénieurs, j'ai commencé à travailler en 2000, au tout début pour une société de prestation de services, donc en électronique, micro-électronique, informatique, notamment comme ingénieur design en micro-électronique en fait, donc j'ai tout de suite commencé pour cette société au sein (du groupe étudié) mais (sur un autre site français), donc dans (le sud de la France). Là, j'ai fait beaucoup de mission, enfin beaucoup de mission c'était des missions de six mois à 10 mois, donc au sein de différentes équipes (du groupe étudié), j'ai vu des métiers vraiment différents, ensuite j'ai aussi travaillé chez un concurrent (du groupe étudié...) donc toujours dans (la même région géographique). En fait donc où je passais des missions chez les uns et chez les autres, où moi j'ai eu l'occasion de me former au design parce qu'en fait je ne suis pas designer à la base, je suis plutôt technologue, donc plus de la physique et là, moi, j'ai fait plus du design finalement, après le parcours d'écoles d'ingénieurs, je me suis plus dirigé vers le design ce qui n'était pas ma prédestination on va dire.

Et l'école d'ingénieurs c'était (dans le sud de la France) aussi ?

Non c'était à Rennes, c'était l'INSA. Voilà, donc ça, ça a duré quatre ans en fait presque jour pour jour. J'ai changé par la suite, donc j'ai fait quelques missions (pour le groupe étudié) où je me suis fait connaître, et au bout de la dernière mission on m'a proposé de m'embaucher définitivement au sein du groupe. C'est une occasion que j'ai acceptée parce qu'à l'époque, le métier, ce que je faisais c'était vraiment très, très intéressant. Après, ça a continué d'ailleurs mais en tout cas, à ce moment-là ça m'intéressait beaucoup, donc on m'a embauché au sein d'une équipe de design interne mais centralisée, contrairement à ce qu'on fait aujourd'hui ici, c'est une équipe qui travaille pour tout le groupe, pour toute la société, pas seulement pour un groupe, on va dire ou pour une division en fait, voilà donc moi j'ai eu l'occasion d'évoluer au sein même de cette équipe en fait où j'ai commencé en tant que designer, ensuite je suis passé en expert architecture sur les cellules qu'on désignait c'est-à-dire les ayos, et j'ai eu l'occasion aussi au sein de cette équipe de contribuer à la création d'une équipe, on va dire parallèle à Tunis et à Rabat, enfin une deuxième à Tunis mais la première c'était à Rabat, mais surtout la deuxième pour laquelle j'ai participé à la formation de tous les membres de l'équipe.

Donc deux projets ? ça s'organisait comment ?

C'était en fait dans un premier temps c'était les former, ensuite on va dire que au sein de mon métier moi j'avais acquis assez d'expérience pour par la suite prendre la direction des projets

que eux ils avaient sur place à Tunis, donc moi je faisais la création du projet et la mise en place du projet, et le suivi du projet et eux ils s'occupaient un peu plus de la partie technique, technique à proprement dit c'est à dire la main dans le cambouis quoi, et moi c'était plus derrière la sécurisation, la mise en place du projet, du timing, du suivi etc. mais dans un premier temps dans la première année on va dire que c'était essentiellement de la formation. J'ai aussi, parce que bon il faut savoir que (mon ancien site) est assez jeune comme site (de la société), donc c'est au sein de la politique... On va dire la mise en place de la politique qualité, c'était assez neuf aussi et j'ai participé au sein de cette équipe à la mise en place de la politique, on va dire de qualité, de vérification de la qualité au niveau de l'équipe en fait. Donc ça après, ça c'est 2004, donc de 2004 à fin 2006, vers mi 2006, disons que j'étais au sein de cette équipe avant 2004 parce que ça faisait déjà un an et quelque que j'étais dans cette équipe quand on m'a embauché en fait au sein (du groupe), c'est un peu compliqué parce que je fais pas mal de choses en peu de temps, donc globalement qu'est-ce qui s'est passé par la suite, donc au sein de cette équipe moi j'ai souhaité, une fois que l'équipe de Tunis commençait à voler de ses propres ailes, j'ai souhaité changer parce que c'est vrai que à l'époque ça faisait un peu doublon au niveau de la responsabilité du projet, c'est-à-dire que eux, ils ne se sentaient pas assez de responsabilité, ce qui est logique parce qu'ils commençaient à voler de leurs propres ailes mais il y avait quelqu'un au-dessus systématiquement pour sécuriser tout ce qu'ils faisaient donc ce n'était pas très intéressant pour eux, et de mon côté, je ne trouvais pas ça très, très logique, donc j'ai souhaité changer et je suis passé plus sur, toujours au sein de cette équipe, sur un poste de support technique aux clients, c'est-à-dire que ce soit client externe (de la société) comme des fabricants d'imprimantes ou de disques durs et des supports internes c'est à dire des équipes de designs cette fois-ci de deux divisions qui utilisaient les produits centralisés qu'on designait quoi en fait, c'est à dire que par exemple nous, (sur mon ancien site), moi, je designais des choses qui étaient réutilisées après au sein de chaque division mais qu'ils réintégraient dans leur propre design en fait. Donc on va dire c'est vraiment des briques, un peu comme si j'étais le fabricant de la brique et que eux ils montaient les murs pour le vendre finalement à un client final.

Donc vous êtes passés du côté fabrication du mur...

Je suis resté côté fabrication des briques, par contre je suis passé du côté du support de celui qui utilisait les briques, je faisais le support de celui qui utilisait les briques pour construire les murs quoi, oui c'est compliqué...

Étape intermédiaire...

Étape intermédiaire donc voilà, donc après c'est un poste que j'ai beaucoup apprécié, ça m'a permis de voir un peu les produits d'un peu plus près, parce que c'est vrai qu'on était rarement proche du produit final (sur mon ancien site)...

C'était toujours sur le même site par contre ?

Oui, toujours, enfin je me déplaçais beaucoup à ce moment-là ou parce que c'est vrai que les clients étaient à Catane, à Gratte, à Grenoble même.

Déjà avant vous alliez un peu à Rabat et Tunis ?

Oui, j'y vais à peu près deux à trois fois par an, ce n'est pas très, très souvent mais bon ça commence à faire, et à Noïda parce que c'est vrai qu'on avait une autre partie d'équipe qui

étaient là-bas, donc globalement très intéressant parce que très proche du produit et très bonne expérience parce que les gens apprécient vraiment ce genre de support qu'on ne faisait pas assez, donc vraiment toujours bien accueilli et avec une valeur ajoutée décuplée quoi pour le travail, vraiment très ,très intéressant.

J'essaie de comprendre, en fait vous vous alliez chez le client pour mieux comprendre son besoin c'est ça ?

Pour mieux comprendre le besoin d'une part, mais aussi pour mieux les orienter dans l'utilisation de ce qu'on faisait, parce que c'est vrai que à partir du moment, je ne sais pas si vous situez un peu la société mais c'est entre 40 et 50 000 personnes, donc on a une fonction centralisée de design qui essaie de toucher le maximum de personnes dans la société, c'est évident qu'on ne répond pas aux besoins de tout le monde, de par la fonction même centralisée en fait dans une grande société. Donc le but c'était d'une part d'essayer de voir comment on pouvait répondre aux besoins de tout le monde, en tout cas de tous ceux qui utilisaient la technologie et dans un deuxième temps c'était de montrer aux gens qu'avec ce qu'on faisait, c'était aussi possible de faire mieux, en fait déjà.

De repersonnaliser ?

Et même de mieux utiliser, de mieux assembler ce qu'on faisait pour qu'au final ils ne reviennent pas chez nous en disant ça ne marche pas ou éventuellement il faut faire mieux ou des choses comme ça parce que finalement ils ne voyaient pas toutes les possibilités de ce qu'on faisait. Donc ça c'était vraiment un poste hyper important, et vraiment très, très intéressant.

Quand vous dites support technique aux clients, moi j'avais tendance à croire aux clients la société, mais en fait c'est aux clients internes de votre service design, donc les autres unités la société...

Les autres unités la société mais aussi aux clients la société parce qu'il y a des clients de (la société) qui utilisaient directement nos produits pour faire leur propre design.

D'accord, donc c'est à la fois interne et externe ?

Voilà. Et il peut y avoir les deux cas, parfois les clients externes ne voulaient pas, à partir du moment où (la société) fait un produit, il peut le revendre à n'importe qui, il y a des clients qui disent « non, nous on veut un produit unique, on veut utiliser votre technologie mais on veut un produit à nous. Donc soit vous nous faites un produit à nous et vous le vendez à personne d'autre, soit on utilise vos briques mais on fait notre produit à nous », donc dans ces cas-là on leur dit faites votre produit à vous avec nos briques et on va vous supporter quoi, on va vous aider.

Voilà, donc ça, ça nous a amené à 2007, donc ça commence à faire pas mal de trucs, et ce qui s'est passé en 2007 c'est que bah ayant trempé dans le produit, je me suis dit moi ce que je voudrais faire c'est du produit quoi, ça fait quatre ans que je fais des Ayo, donc les briques d'avant, maintenant je voudrais faire un produit complet.

Vous pourriez me précisez avant de poursuivre ce qu'est un ayo ?

C'est input output, c'est des cellules particulières, enfin c'est même pas technique du tout, ça peut être compliqué, donc en gros quand on met un design pour faire une puce, il y a des cellules tout autour d'une puce, un circuit intégré quoi qui vont venir communiquer avec l'extérieur, c'est ce qu'on appelle des ayos input output en fait, entrée et sortie, et donc ces ayos on essaye de les centraliser parce qu'ils sont réutilisés tous, en fait tous les standards de communication tout ça s'est normalisé en fait, donc ça veut dire que n'importe quel produit qui veut aller dans le même secteur qu'un autre produit doit communiquer d'une façon donnée pour pouvoir communiquer avec d'autres circuits, et donc ça étant harmonisé c'était assez logique de centraliser cette fonction de design pour qu'elle soit utilisable partout dans (la société) quoi. Donc après plus de quatre ans passés aux ayos, j'ai décidé de me consacrer à des produits un peu plus complets quoi, et bah là j'ai cherché, j'ai cherché et j'ai trouvé, parce qu'ici c'est des compétences que j'avais plus ou moins au niveau technique avec quelques trucs à revoir, et ça m'a apporté en plus la partie gestion de produits que je recherchais quoi.

Vous avez commencé à chercher quand ?

En mars, un jour je regardais sur le site interne de (la société) et j'ai lu des postes, et je me suis dit tiens, ce serait bien... C'est vraiment en plus, je faisais, on va dire... Je voulais commencer de faire une veille active mais ça s'est concrétisé tout de suite en fait...

D'accord il n'y a pas eu de période...

Voilà, donc je me suis dit je vais faire une veille active, je regarde, ah tiens ça m'intéresse vraiment !! Et à ce moment-là j'ai candidaté quoi. Faut savoir que nous on était deux à bouger, moi je suis marié enfin on est même quatre parce que j'ai deux enfants, et ma femme travaille aussi ici et il s'avère que elle, elle devait avoir assez rapidement l'opportunité de bouger parce qu'il y avait une restructuration à l'intérieur de (notre site) qui faisait qu'elle devait chercher. Donc d'une pierre deux coups, on est venu tous les deux.

En même temps, le même jour ?

Non, elle a commencé avant moi en fait. Donc voilà, mois après j'ai rencontré les gens ici, (Catherine Dumont), (Alain Chamourg) ça ne s'est pas fait tout de suite parce qu'il y avait un flottement dans les postes visiblement ouverts, mais globalement moi, au mois de juillet, avant de partir en vacances, donc au mois de juin à juillet ça s'est concrétisé par une offre de poste.

Conforme à ce que vous aviez vu et à ce que vous souhaitiez?

Oui, oui, complètement conforme à l'époque, on va dire maintenant ça à bouger mais ça a bougé pour toute l'équipe, enfin je veux dire il n'y a pas de mal à ça parce que de toute façon je ne connais ni l'aspect particulier qui va bouger ou pas, mais ceci dit complètement conforme à ce qui m'avait été annoncé et ce qui était annoncé sur le site de recrutement. Donc après processus de recrutement c'était un peu particulier car comme c'était un poste ouvert en externe, ils avaient rencontré des gens en externe de (la société), et donc ces gens avaient passé des entretiens auprès de Manpower, il y avait donc un test de personnalité auprès de Manpower auquel j'ai dû aussi passer même si j'étais déjà intégré à (la société), donc j'ai passé des entretiens en externe à (la société), malgré le fait que j'appartenais déjà à la société, ce qui n'est pas plus mal.

Oui vous ne l'avez pas spécialement mal vécu ?

Non pas du tout, c'est juste que je me suis posé la question pourquoi mais pour mon activité il n'y avait aucun souci, je comprends tout à fait ils avaient un souci d'égalité, moi il n'y a pas de souci, c'était très bien comme ça.

Vous êtes rentré en poste quand exactement ?

Premier octobre, c'est assez frais mais on s'intègre vite.

Et qu'est ce que vous faites aujourd'hui ?

Alors voilà, maintenant j'ai intégré un poste d'ingénieur produit, donc un ingénieur produit qu'est-ce que c'est, c'est un ingénieur qui a plusieurs aspects en fait, enfin un ingénieur produit test parce que c'est la partie tests qui a été rajoutée justement par rapport, juste test, donc en fait ce qui se passe aujourd'hui c'est que c'est plusieurs métiers, il y a un premier métier qui est la gestion des projets de mise en place de nouveaux produits, c'est-à-dire que quand on va décider de mettre en place un nouveau produit, on va décliner toute une méthodologie avec une équipe projet, donc certains vont étudier la technologie, d'autre le design, d'autre le test, d'autre on va dire la mise en industrialisation etc. Donc le responsable produit, donc l'ingénieur produit, lui, il va être, on va dire animateur de cette équipe. Donc il va synthétiser les documents, synthétiser les résultats, pousser quand il faut et dire aux gens qu'il faut qu'ils travaillent quand il faut mais aussi participer à tout ce qui est prise de décision sur ce produit, tout en ayant derrière la visibilité sur la marge qu'on va faire avec le produit, le coût du développement du produit etc. ça c'est l'aspect, on va dire, gestion de projet. Après, il y a le deuxième aspect sur les produits qui sont qualifiés donc qui ont vécu cette étape de projet et qui sont arrivés au bout, qui ont été choisis par le management pour être produits etc., on va s'assurer de la continuité de l'industrialisation du produit, et vérifier les marges qui sont conformes à ce qu'on disait, vérifier les rendements qui sont conformes à ce qu'on disait etc. jusqu'à la mort du produit, quand on en a plus besoin, on arrête, ça c'est l'aspect product Ingeniering tel qu'on le connaît habituellement c'est-à-dire vraiment le suivi au jour le jour d'un produit qualifié, et il y a le troisième aspect aujourd'hui qui rentre en compte, c'est l'aspect développement du test concernant ce produit qui rentre en compte, c'est-à-dire vérifier que ce produit, quand il va sortir de nos usines, il est conforme à l'attente du client. Donc vraiment faire tout ce qui est en son pouvoir pour que le produit soit conforme aux attentes du client. Donc sur le premier aspect, on va commencer par dire bon il y a tel client, il souhaiterait avoir ça, qu'est-ce qu'on peut faire pour lui ? Donc là, le marketing va dire j'ai telle et telle donnée, il faut à partir de ça faire un produit, donc il va aller voir les responsables hiérarchiques assez haut qui vont dire ce serait intéressant de toucher à ce client, il pourrait nous apporter pas mal de ressources etc., qu'est-ce qu'on va faire, donc là, on va faire ce qu'on appelle un need product proposal donc une proposition de nouveaux produits et là, on va décliner derrière l'ensemble des jalons qui vont faire que ce produit va arriver à maturité nécessaire pour être livré au client, derrière on va constituer une équipe projet avec à la tête l'ingénieur produit. L'équipe projet elle, elle va dire pour faire ce que le client demande, il nous faut soit une nouvelle technologie mais si la technologie existe, il va falloir faire tel ou tel design etc. etc., il va falloir que le produit arrive en production, parce qu'avant, entre le moment où on décide qu'il y a un nouveau produit et le moment où il arrive en production, il peut s'écouler un an, un an où on fait toute une batterie de tests, de designs, de modifications pour coller au plus près à ce que le client veut, en termes de besoins techniques mais aussi de qualité etc. et après il y a l'aspect test que met en place l'ingénieur produit qui est vraiment

derrière décliner tous les programmes nécessaires pour s'il faut acheter des nouveaux testeurs, si il faut acheter une carte à pointe, bref il faut plein de matériels technique et informatique pour que ce produit puisse être testé avant de sortir de l'usine. Donc ça c'est la partie test, et la partie du milieu là qu'on disait, suivi au jour le jour en fait d'un produit qualifié, c'est un peu lié aux deux bien sûr, mais c'est-à-dire que quand on a fait la partie développement, la première et la dernière, qu'on a vérifié qu'on avait la solution de tests, le produit il tourne en production, il tourne en production, et tous les jours, enfin tous les mois, on va vérifier que les rendements sont bons, s'il y a un problème pourquoi, si il n'y a pas le bon rendement, si on continue à le vendre au bon prix donc on a telle marge sur le produit etc., quand la marge descend trop, on se dit ah qu'est-ce qu'on peut faire ?, est ce qu'on continue à le fabriquer ou est-ce qu'on peut améliorer le produit physiquement pour qu'il nous coûte moins cher et que la marge remonte ou bon ben voilà... ou revoir le marketing pour dire tu ne le vends pas assez cher ce produit ou des choses comme ça, ça c'est l'aspect au jour le jour, après la qualification du produit.

Et vous vous faites ces trois étapes là ?

Moi je suis censé faire ces trois étapes là, là, pour l'instant je n'en suis pas encore là, parce que ça fait un mois que suis arrivé donc voilà moi je suis plus aujourd'hui sur le premier aspect parce que c'est des produits nouveaux, je gère trois produits en cours de développement.

Sur la phase près test ?

Voilà, sur la première phase où après et bien dans 3,4 mois j'espère que ces produits seront en production.

Pour quelqu'un qui est en poste depuis un mois et demi, vous avez l'air bien carré, bien au courant de ce qu'on attend de vous...

J'essaye, parce que c'est important, disons que rien que pendant mes entretiens je me suis beaucoup intéressé aux objectifs qu'on peut nous fixer, c'est-à-dire qu'à un moment donné, on émet le vœu de changer d'équipe, ce n'est pas juste pour se faire plaisir non plus, derrière la société elle attend quelque chose, elle engage des frais, moi (la société) pour me faire venir jusqu'ici a engagé des frais en fait et donc moi, à ce moment-là, je me suis bien... Je me suis bien renseigné sur les objectifs qu'on pouvait me fixer parce que derrière, il faut se sentir capable de les tenir. Donc c'est pour ça que moi pour l'instant, c'est clair dans ma tête, après au niveau des objectifs aujourd'hui, au jour le jour c'est autre chose parce qu'il faut rencontrer tous les gens, il faut comprendre la place de chacun dans l'organisation etc. ce n'est pas toujours simple, là c'est un peu plus brouillon, je dirai !!(rires).

Oui pour l'instant c'est plus sur la connaissance de l'environnement où ça coince, mais sur la connaissance du métier...

Oui, voilà, connaissance du métier, j'ai bien titillé les gens qui m'ont fait passer les entretiens pour bien comprendre on va dire, parce que pour moi c'était important, parce que quand j'ai passé l'entretien c'était à double sens, c'est-à-dire que je voulais rencontrer les gens pour me vendre mais je voulais aussi comprendre le métier, voir si c'était réellement ça que je voulais faire. Parce qu'après le retour en arrière, sachant que ma femme était embauchée ici, repartir (dans le sud de la France) ce n'était pas possible tout de suite quoi. On était deux à vouloir partir, moi je voulais vraiment m'occuper d'un produit à part entière pour (la société), un ou

plusieurs produits parce que ce sera plusieurs, mais m'occuper de produits pour (la société) et il s'est avéré que les produits de (ce site) m'intéressaient beaucoup, m'intéressent beaucoup c'est vraiment différent de ce que je faisais avant, extrêmement différent, c'est vraiment pas les mêmes objectifs...

Qu'est-ce qui change en fait ?

Toutes les technologies, les produits et les marchés visés, pour quelqu'un qui connaît c'est vraiment le jour et la nuit, (mon ancien site) c'est la vitrine technologique de (la société) en fait, c'est l'infiniment petit et (ce site) c'est plus les gros machins qui ne font pas grand-chose mais finalement c'est ultra important aussi, et c'est une autre technologie, un autre marché, moi ça m'intéressait de me consacrer un peu à ça, donc c'est à partir de ce vœu-là commun, de dire que je ferais bien ça, est-ce qu'il y a sur (ce site où se dirigeait ma femme), oui c'est intéressant, ça m'intéresse donc je passe les entretiens, d'ailleurs je les ai passés avant elle !! Mais elle comme elle n'avait plus de postes (sur notre ancien site) donc il s'avère qu'elle a commencé avant. Donc très intéressé et pour l'instant, toujours intéressé quoi et très satisfait.

Entre vos deux postes il y a des choses qui se ressemblent ?

Pas du tout !!! Ma femme est plus sur le côté technologique, vraiment développement de technologies alors que moi, je gère la technologie, disons que dans mon métier actuel, la technologie, c'est une brique que j'utilise avec les gens avec qui je travaille, pas elle mais d'autres gens avec qui je travaille, et qui m'intéresse mais disons que ce n'est pas le fond de mon métier. Aujourd'hui, moi, je prends plein de briques, je les assemble et à la fin il faut que ça ressemble à un truc, qui marche et dont le client veut.

Et par rapport à ce que vous faisiez en design ?

Rien à voir... (*Blanc*) Non c'est en lien quand même, je suis un peu les clients que j'allais voir avant en fait aujourd'hui, aujourd'hui je vais voir si j'ai besoin... On va dire pour faire un produit, j'ai une brique technologique et le design qui utilise la techno, et je suis au centre de tout ça, et je fais monter la mayonnaise en fait. En fait, un ingénieur maintenant, c'est un peu différent, parce qu'il y a le test qu'on rajoute, mais auparavant, on va dire il y a encore trois mois, un ingénieur produit c'est quelqu'un de techniquement inapte on va dire, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qu'on met devant une station de design, il n'est pas forcément capable de sortir un design, on le met devant une machine techno, il n'est pas capable d'appuyer sur le gros bouton pour faire sortir la plaque, par contre c'est quelqu'un qui doit avoir une vue d'ensemble de la technique et qui doit être capable de comprendre de ce dont les gens lui parlent pour orienter les débats, par contre il n'est expert en rien, voilà c'est ce que je voulais dire en fait, il est expert en rien, il a besoin d'experts en tout...

Oui c'est un rôle de coordinateur...

C'est vraiment un rôle d'animateur, je préfère le terme d'animateur, non parce que j'ai bossé dans des équipes projet où il manquait l'animation et c'était parfois difficile, mais coordinateur oui et animateur aussi...

Donc en fait, il faut que vous ayez une vue d'ensemble du « comment ça marche », comment ça s'imbrique l'un dans l'autre...

Annexe 6

Donc techniquement c'est pour ça que mon expérience en design d'avant ça me sert beaucoup aujourd'hui, c'est que je comprends comment ça marche, et je suis capable de, on va dire, voir les gros loups cachés, comme ce n'est pas les mêmes technologies je ne vois pas forcément tous les phénomènes qui peuvent arriver mais disons que je suis capable de comprendre ce dont on parle, des problèmes dont on me parle et des non problème bien sûr, mais globalement ce qui est important c'est que je suis vraiment capable de comprendre tout le monde.

Vous avez déjà le vocabulaire...

Voilà, parce que pareil (sur mon ancien site), on avait l'avantage de travailler très, très proche des technologies donc c'est pareil, j'ai pu acquérir le langage tout au long de mon expérience qui fait qu'aujourd'hui si on me dit qu'on ne peut pas parce qu'on a tel niveau de masque qui ne va pas, parce que telle chose, je suis capable de le comprendre. Donc c'est vrai que c'est une expérience qui me sert beaucoup, donc oui, oui, je suis content.

Et votre expérience d'avant, en 2000, dans la société de services ?

Ah oui, oui ça, ça m'a beaucoup apporté, notamment dans ma deuxième expérience quand j'ai été intégré au niveau de (la société) et même un peu avant, quand j'ai intégré l'équipe qui m'a intégré après au niveau de (la société), toute mon expérience d'avant m'a beaucoup servie, parce que c'était vraiment dans des équipes utilisatrices de ce que faisait cette équipe-là, avec cette vue, on va dire un peu extérieure et très critique parce que quand j'étais dans les autres équipes, je critiquais beaucoup celle-là (rires), et donc très critique avec un apport sur la qualité notamment qui était, bon en tout cas, d'après ce qu'on m'a dit, hyper important.

Oui parce qu'on n'arrive pas forcément à se comprendre, enfin nécessairement à bien s'expliquer les choses j'imagine.

Oui, oui, donc voilà aujourd'hui l'intégration ici, comment ça se passe très, très bien, je dois dire. Il y a un gros effort de fait, et ça c'est super, un gros effort de fait au niveau des formations et de l'intégration c'est-à-dire que bon au niveau formation quand on arrive on a de la formation, on va dire que tout le monde a... sur (la société), le 'clean concept' etc. enfin toutes les méthodologies de travail en salle blanche...

Même quand vous venez d'un autre site ?

Oui, ensuite il y a un deuxième niveau de la business unit là où j'appartiens en fait au travail de formation qui est fait c'est de, et c'est très important pour mon métier je dirai, c'est de rencontrer les responsables des différents petits groupes avec lesquels on travaille, qui présente leur travail, leur place dans cette société, leur place dans un développement de projets, ce qu'ils font exactement tout ça, et ça c'est fondamental pour arriver au final, parce que bon c'est quoi c'est 1500 (sur le site) pour arriver à mettre au final un métier derrière chaque question qu'on se pose, et surtout un visage, une personne, même si ce n'est pas la bonne il va forcément nous rediriger vers quelqu'un. Ça c'est fondamental et c'est super bien fait.

Et ça vous le faites encore ?

Oui c'est encore en cours parce qu'évidemment on ne peut pas rencontrer tout le monde en

fonction des disponibilités des uns et des autres, mais c'est prévu on va dire d'ici la fin de l'année, sur deux mois et demi, trois mois en comptant les vacances on va dire, donc c'est un processus qui est important et qui est très bien fait et ça c'est nickel.

C'était le même sur votre ancien site ?

Non, c'est pour ça que je dis ça. Mais là-bas, c'était différent, moi les gens je les rencontrais au fur et à mesure avec mes missions précédentes, on va dire et disons qu'avant d'être intégré complètement à (la société), là-bas j'avais eu l'occasion de rencontrer les gens, pendant quatre ans j'avais... Plus ou moins vu à peu près tout le monde. Après je connais des gens qui sont arrivés récemment et pour qui ça n'a pas été fait, donc ce n'est pas le processus habituel. Je dois dire que c'est le processus ici, je ne sais pas si c'est le processus partout (sur ce site) mais je crois que moi j'ai trouvé ça super bien.

Vous ne vous êtes pas sentis un peu perdu en arrivant ?

Forcément un petit peu, la première semaine on va dire, bon voilà c'est tel papier, c'est tel projet, je voyais un nom avec en face de titres mais ne sachant pas à quoi ça correspondait comme métier mais rapidement ça s'éclaire parce que derrière on rencontre les gens, même si moi j'avais fait l'effort de prendre le téléphone pour appeler la personne mais dès le départ on m'a dit ne t'inquiète pas cette personne-là, tu vas la rencontrer à tel ou tel moment, on va mettre une date derrière etc. elle va te présenter ce qu'elle fait, à toi et à plusieurs parce qu'on est nombreux à arriver en même temps donc justement l'avantage de centraliser un petit peu ces rencontres et de montrer aux gens ce qu'ils font mais à plusieurs personnes en même temps, donc eux d'un côté je pense que ça valorise leur travail et en plus ça leur permet de ne pas faire 15 fois la même présentation dans le même mois, donc ils sont preneurs de ce processus je pense, et moi j'étais très preneur aussi, vraiment super bien, franchement super content quoi, bon je dis beaucoup de super.

Tant mieux ! Donc là, vous êtes dans une phase où vous cherchez l'info pour savoir un peu qui fait quoi mais vous ne vous sentez pas seul j'ai l'impression, vraiment derrière vous êtes guidé...

Non, non, oui, oui, et l'équipe en plus, dans laquelle je travaille, est sympa je veux dire si j'ai une question je me lève et je vais voir la personne « écoute, tu as déjà travaillé sur ce genre de projet pourquoi c'est comme ça ? » et la réponse est immédiate.

Vous travaillez en relation avec beaucoup de personnes j'ai l'impression

Alors oui, sur les équipes de projets ça bouge, c'est en fonction des projets quoi... Comme il y en a plusieurs en même temps... Donc ce n'est pas les mêmes gens, généralement il y a entre huit et 10 personnes dans une équipe projet, et pas nécessairement toujours les mêmes. Il n'y a aucun rapport hiérarchique entre moi et les gens de cette équipe projet, moi, mon rôle c'est d'amener le projet au bout. Après chaque équipe, l'équipe design, il y a un manager qui va dire bon pour tel projet, c'est une organisation type projets que l'on retrouve chez Renault ou chez PSA ou des choses comme ça, donc il y a un responsable hiérarchique qui va dire « bon et bien voilà pour ce projet j'ai besoin d'une personne pour mener ce projet, est-ce que tu as une ressource disponible, (mon responsable hiérarchique) va dire oui ou non. S'il dit oui bon et ben voilà donc ce nouveau projet, il sera mené par (moi) et telle personne fera partie de l'équipe projets quoi, et je sais que cette personne je peux compter sur elle à tant de pourcent

de son temps.

Et vous avez été formés vous à ce mode de travail en projet ?

Quand j'ai dirigé l'équipe de Tunis j'ai eu une formation management de projet multisite, donc en plus c'était encore plus compliqué parce que ce que c'était multisite, on était sur trois sites différents en même temps, mais bon honnêtement c'est une semaine de formation, donc en gros, c'est la gestion d'un projet dans ses grandes bases, je pense que dès qu'il y aura une formation perfectionnement de management de projet, je sauterai dessus, ça c'est clair parce que bon, il y a plein d'aspects qui me...

C'était en dehors de (la société) ?

C'était fait par un consultant d'une société spécialisée là-dedans, sur une semaine mais c'était au sein des locaux de (la société), donc très intéressant en soi, mais après c'est vrai que je pense qu'on a besoin d'un perfectionnement, mais il y a beaucoup de choses aussi qui s'apprennent je pense sur le tas, il y a des aspects type techno, méthodologie interne etc. qu'on ne peut pas traiter dans une formation, il faut voir au jour le jour aussi, j'en découvre tous les jours « ah mais c'est intéressant ça ! » enfin voilà quo !! (rires)

D'accord, donc là, vous n'avez pas vraiment une formation à votre nouveau poste (non), enfin on a considéré que vous aviez déjà plus ou moins touché à ça avant ?

Comment c'est fait à l'arrivée, donc dans le cadre de cette déclinaison de formation, de rencontres avec les gens etc. à mon arrivée et j'ai rencontré une personne qui s'appelle (Cécile Foucher) je ne sais pas si vous la connaissez qui, avec mon responsable (Antoine Bouscaud), qui se charge de mettre en place en fait un bilan de compétences, en liaison avec le poste, donc ce n'est pas un bilan de compétences globale sur tout ce que j'ai fait depuis que je suis sorti de l'école, par contre c'est un bilan de compétences lié au poste, c'est-à-dire qu'on sait que pour tel poste il y a besoin de tant de compétences, où j'en suis dans toutes ces compétences. Donc là-dedans on coche les cases, on met les priorités etc. et derrière il en découle un plan de formation, donc notamment si un jour il y a une formation management de projet on va dire avancé j'en ferais partie, pareil pour le test, le test je sais que je n'ai aucune compétence je sais qu'en semaine 50, là, j'irai en formation testeur.

Et vous êtes quand même déjà sur de l'animation de projets test ?

Non...oui,...(rires) oui, oui ! Je dois quand même commencer à réfléchir à des solutions mais c'est vrai que je le fais dans la limite de ce que je sais et ou avec l'apport des autres, on va dire des autres ingénieurs produits test aujourd'hui, je sais que par exemple j'avais une question hier que je me posais où je me sentais incapable de répondre à cette question par moi-même, je suis allé voir quelqu'un d'autre qui m'a aidé.

D'accord, il y a vos homologues sur le site...

Qui connaissent voila, il y a des gens qui connaissent donc il faut s'appuyer sur eux, l'avantage c'est que j'ai été présenté et qu'on me les a présenté, on m'a dit lui il pourra qu'aider sur telle ou telle chose.

Votre poste c'est une création de poste ?

Non il y avait une personne avant.

Que vous n'avez pas rencontré ?

Non.

Qui ne vous a pas formé ?

Non, par contre j'ai récupéré les... Comment ça s'est passé, il y a des projets que gérait cette personne qui tournaient encore qui étaient important donc qui étaient mis sur des personnes qui sont restées, et d'autres projets qui étaient en cours de développement notamment ceux que j'ai repris, qui était moins pressés par le temps, qui ont été repris par une autre personne qui me les a elle-même repassée par la suite. Donc il y a eu un double biseau. Donc j'ai rencontré cette personne qui était de très bonne volonté et qui m'a expliqué tout ce que je pouvais savoir sur le projet parce qu'il y a des fois où on oubliait des trucs, je suis retourné le voir etc. mais disons que à un moment donné avec la vision que j'avais sur ces projets, j'ai pu poser les bonnes questions et on a discuté et j'ai pu apprendre plein de choses.

D'accord, donc aujourd'hui encore vous avez cette capacité à poser des questions quand...

Ah oui, oui. Et après il y a mon responsable hiérarchique qui est mis au courant de tous les projets, qui est techniquement très compétent, enfin d'après ce que j'en ai constaté ce n'est pas pour lui faire des fleurs, et donc qui est capable de me répondre systématiquement sur ces aspects-là.

D'accord, donc même si il y a eu un double biseau il n'y a pas eu un biseau sur la longueur finalement, ça a été plus ponctuel en fonction de vous vos besoins.

Oui.

Et quand vous avez quitté votre poste, vous avez formé la personne avant de partir ?

Oui. Alors c'est un peu particulier parce que... Moi j'étais quelqu'un de très important, ce n'est pas comme ça qu'il faut présenter les choses (il sourit), j'ai formé trois personnes sur trois sujets différents parce qu'il n'y a pas eu de création de postes, donc il y a plusieurs aspects que je gérai, il y a l'aspect support client ou la j'ai formé une personne, on a eu la chance à ce moment-là qu'il y avait trois projets qui étaient partis en production, des clients, donc sur les six que je supportais il n'en restait que trois et après les autres, ceux qui seraient arrivé il les aurait repris directement en fait. Il y a un autre aspect technique qui concerne on va dire une partie que j'avais de faire la liaison avec les gens de technologie sur certains aspects techniques, la j'ai passé à une personne en particulier et il y avait une partie recherche sur des aspects un peu particuliers de notre métier que j'ai passé à une autre personne mais elle a bien avant, enfin on va dire juste au moment où j'ai commencé à annoncer mon départ je l'ai formé tout de suite en fait, parce que c'est une personne qui repartait tout de suite derrière en congé maternité donc du coup c'était compliqué, elle-même elle a dû reformer quelqu'un d'autre, un intérimaire, enfin c'était un peu catastrophique pour cet aspect-là. Mais globalement il n'y a pas eu une personne pour me remplacer.

D'accord, donc vous avez dû essayer de séparer les différentes tâches...

Ce n'était pas simple mais c'était faisable.

Et vous avez mis combien de temps à peu près ?

Trois mois complets. Parce qu'avec la disponibilité des uns et des autres, des aspects des projets qu'il faut continuer malgré tout, à un moment donné on va pas dire bon ben tu le fais parce que ce sera à toi par la suite, c'est je le fais je te montre comment et donc ça me prenait quand même de mon temps pour ne pas les former on va dire, pour continuer le projet mais derrière il fallait leur réexpliquer ce que j'avais fait etc. donc globalement trois mois.

Sur trois personnes, donc ça multipliait les...

Ah oui, oui et encore c'est des gens qui connaissaient le métier.

Oui c'est des gens qui travaillaient déjà avec vous, de votre service.

Oui, heureusement parce que sinon je pense que ça aurait été un peu, je crois qu'ils ne m'auraient pas laissé partir.

Et maintenant ça se passe bien, vous avez des nouvelles ?

Oui je les ai à peu près quotidiennement quand ils ont des questions, non ça se passe globalement bien, l'équipe est en pleine restructuration, donc globalement ça doit recharger incessamment sous peu mais disons que sur les projets que j'ai passé ça se passe globalement bien, moi j'avais à cœur de quitter, il y en avait un en particulier sur un projet recherche où j'avais à cœur de laisser quelque chose dans un bon état avant de partir de toute façon. Donc j'avais un jalon de projets qui était pour fin septembre, je voulais le passer, je l'ai passé et après j'ai dit que, de toute façon quand j'ai annoncé mon départ, je reste au moins jusqu'à ce jalon de projet même s'il est repoussé. Donc il n'était pas question de le repousser de toutes façons donc voilà. Mais globalement en partant à cet état là, ça ne pouvait pas... Ça ne pouvait que bien se passer, après il y a toujours les aléas du développement qui font que potentiellement ça aurait pu capoter mais globalement ça s'est bien passé. Ils ont été de bonne volonté en face aussi.

Et là depuis que vous êtes arrivés, vous n'avez pas rencontré des difficultés, éprouvé des moments de solitude ?

Si tous les jours (rires), techniquement oui ou même en méthodologie ou des fois, je me dis qu'est-ce que c'est que ça ? Je ne comprends rien, pourquoi on est passé par là.

Qu'est-ce que vous appelez la méthodologie ?

La méthodologie on va dire du déroulement du projet, un projet en cours des choses comme ça, parce que moi je reprends en cours donc quand on n'a pas un historique on a toujours l'impression que c'est le bazar.

Oui et puis chacun fonctionne différemment...

Voilà, donc moi j'arrive, qu'est-ce que c'est que ce bazar, après je ne le dis pas comme ça parce que les gens peuvent mal le prendre mais globalement je dis pourquoi tu es passé par là et voila après ça redevient plus clair, mais si, si tous les jours, je me retrouve en face de trucs oh zut qu'est-ce que c'est que ça, pourquoi on a fait ça et pas ça et avec les explications ça ne dure pas bien longtemps.

Et en fait quand vous dites pourquoi on n'a pas fait ça c'est par rapport à ce que vous avez vu avant ?

Oui, c'est toujours par rapport à un vécu quoi, je me dis moi j'aurais fait ça comme ça ou en tout cas je ne comprends pas pourquoi ça a été fait, pour moi c'est en trop ou ce n'est pas assez des choses comme ça, et au final devant les explications ça s'éclaircit tout de suite, généralement ils ont toujours raison !! (rires).

Donc vous n'avez pas eu de modifications à opérer jusqu'ici...

Honnêtement non, non, ça a été fait dans les règles de l'art, enfin en tout cas dans les règles de l'art que je connais, par contre je n'avais pas forcément tout ce que je devais avoir pour bien juger la chose, moi quand je me suis posé la question, à un moment donné de pourquoi ça a été fait comme ça ou pas comme ça, c'est parce qu'il me manquait des éléments pour juger, pour comprendre, donc là, à ce moment-là, quand on va voir les gens et qu'ils nous donnent tous les éléments, en tout cas qui nous expliquent bien le déroulement de la chose en fait je comprends bien quoi.

Donc aujourd'hui il vous resterait quoi à développer pour réussir à être opérationnel sur votre poste, pour que vous vous sentiez vraiment à l'aise ?

J'ai encore énormément de choses à apprendre. En fait, rien que sur la méthodologie elle-même en fait c'est-à-dire que bon à un moment donné, là, moi j'ai vu que trois projets en cours qui ont suivi on va dire un parcours très particulier parce que ce sont des projets qui sont entre guillemets avancés c'est-à-dire que on a cherché à toucher les clients, on est pas arrivé devant les clients en disant... Le client n'est pas venu vers nous en disant il faut que vous me fassiez ça, c'est-à-dire qu'on est allé devant des clients en disant on pourra vous proposer ça, on pourrait vous proposer ça, donc c'est une méthodologie qui est assez particulière, c'est-à-dire qu'il faut faire des pièces, les toucher, les retoucher les remanier pour que le client à la fin il dise oui peut-être que potentiellement... Et là on va dire que, ce n'est pas un flot linéaire mais c'est plutôt des boucles et à partir du moment où ce sont des boucles, on va dire que je n'ai pas encore vu une méthodologie linéaire où un jour on me dit il faut dérouler tel projet, et j'aurais des doutes le jour où ça arrivera, je dirais est ce que je sais réellement le faire quoi, ça tourne, ça tourne ou à la fin ça arrive à des trucs d'à peu près correct quoi, mais le jour où il faudra dérouler une méthodologie linéaire... Je ne saurais pas forcément faire. Je dirais qu'aujourd'hui j'ai appris plus le tordu que le linéaire donc à ce moment là je pense que j'aurais aussi à me former sur ce genre de projet, si ça arrive, ce n'est pas forcément le cas parce que je suis on va dire dans un segment de produits où ça a l'air plutôt tordu que linéaire, c'est-à-dire qu'il faut vraiment aller chercher le client, le motiver...

Essayer de l'appâter...

Voilà.

Et après améliorer, améliorer encore.

Voilà. Donc c'est loin d'être linéaire donc pour l'instant on va dire je ne suis pas encore formé à ce genre de truc, par contre comme ça ne démarre pas non plus extrêmement vite, enfin je ne suis pas pressé non plus, quand ça va me tomber dessus, ça va me faire passer des nuits blanches mais bon, mais disons que comme ça ne démarre pas extrêmement vite ce que j'essaie de faire moi, c'est de me rapprocher de collègues qui ont des projets un peu plus linéaires, plus rodés quoi au niveau des clients etc. qui font que ça m'apprend plus de choses dans ce domaine-là.

Oui qui sont comme vous ingénieur produits (voilà) mais sur des produits un peu plus...

Voilà. Donc je leur pose des questions sur leurs trucs, je lis leur doc, je regarde et j'essaie de comprendre, ils sont très ouverts à la formation, ils sont très, très sympathiques donc j'en profite.

En fait votre formation elle se fait vraiment de façon informelle (ah oui, oui), c'est vous qui allez à droite à gauche...

Voilà, mais il y a beaucoup de choses c'est comme ça, je pense que de toute façon quelque soit l'entreprise c'est rare que les gens acquièrent toutes les ficelles, parce que c'est vraiment des ficelles, qu'il faut tirer à un moment donné, toutes les ficelles du métier par formation sur slides pfouu à mon avis, c'est... enfin, je ne sais pas mais c'est rare les gens comme ça je n'en ai jamais rencontré, c'est plus souvent, il faut aller au devant des gens leur poser des questions et comprendre, par contre là aujourd'hui c'est facilité parce qu'on a réussi à mettre des visages en face des noms...

Oui ce sont les premières personnes que l'on vous a présentées en fait, vos homologues

Oui, et là directement, ils se sont montrés ouverts à ça. Oui, oui, franchement je pense que l'équipe pour ça elle est très bien.

Oui vous n'avez pas le sentiment de les déranger quand vous demandez un conseil ou...

Non.

C'est important. Et bien, je crois que j'ai fait à peu près le tour.

Quelles sont les suites qui sont données à ça ?

Donc déjà la suite plus ou moins immédiate, c'est que là je vous ai demandé un peu ce vers quoi vous voudriez vous orienter, les manques que vous pensez encore avoir pour le moment et ce que j'aimerais c'est vous revoir si l'acceptez pour comprendre comment vous avez réussi à dépasser ces manques.

Oui, parce que c'est vrai que je ne sais pas si on a la même politique de facilitation de la mobilité parce que je dois dire que moi au niveau R. H. je n'ai pas été du tout bloqué, je pense que les R. H. on peut être une autre vision de la mobilité qu'avait mes propres managers parce que j'avoue que le jour où je suis venu annoncer que je voulais bouger au sein de (la société) ça n'a pas été ...Ouais, et puis voilà parce que les gens n'ont pas tendance à voir ça comme

une valeur ajoutée pour (la société), enfin moi je suis un peu idéaliste je dis oui pour moi c'est une valeur ajoutée parce que je sais qu'avant, j'avais fait plein de missions sur des projets différents et ça m'avait beaucoup apporté donc bouger au sein de la société, je trouvais ça très intéressant parce que moi, j'ai une autre vision du design, une autre vision des techno que j'apporte à (la société) Tours on va dire, parce qu'on ne fait pas du tous les mêmes métiers et qui peuvent être intéressants donc les gens ont tendance à oublier de voir (la société) dans sa globalité c'est-à-dire que ce sera bénéfique pour (la société), et je parle au niveau technique, au niveau managérial technique quoi, par contre c'est vrai qu'au niveau R. H. bon la RRH de (mon ancien site) quand je suis allée la voir elle m'a dit « ah bah c'est très bien il faut qu'il y ait des gens qui bougent , par contre je ne trouve pas ça super bien parce que des managers ne vont pas te remplacer ça va être l'horreur et tout le monde va venir me dire qu'il a trop de travail ». Ca, elle me l'a dit franchement mais au moins l'approche personnelle qui est de me consacrer à autre chose dans (la société) c'était très bien compris et valorisé, et ça je ne sais pas si toutes les boîtes ont le même souci...C'est clair que à court terme c'est dur. Moi, le brassage des compétences je trouve ça assez bien en soi, le manager il a une autre vision des choses c'est normal.

Si une petite question quel est votre âge ?

J'ai 31 ans.

Vous êtes mariés ?

Oui.

Et vous avez deux enfants c'est ça?

Oui.

Ça vous intéresse de continuer à se revoir ?

Oui

Alors à quelle période vous pensez que ce serait intéressant ? Vous m'avez dit que vos produits arrivaient en production dans 3, 4 mois, je pourrais peut-être vous recontacter dans six mois pour voir comment cela s'est passé ?

Parfait !

Remerciements explications sur les suites de la thèse

- *Confidentialité*
- *Demande d'enregistrement*

La dernière fois qu'on s'est vu pour vous resituer un petit peu, donc vous veniez juste de rentrer dans le poste, c'était le 15 novembre, et donc là ça y est, ça fait environ huit mois que s'est-il passé depuis ?

Ça continue à bien se passer. C'est très bien, les projets sont là, donc c'est intéressant, c'est vivant, ça c'est important. Ça se passe plutôt bien, les premiers retours sont plutôt positifs, que ce soit de mon côté ou du côté management donc assez contents des deux côtés.

Vous avez entamé de nouveaux projets ?

Oui, il y en a beaucoup sur le feu, donc ça demande du temps, c'est prenant comme métier, mais c'est le métier qui veut ça, ce n'est pas forcément le fait d'avoir changé, en plus je me forme au fur et à mesure.

Sur le site ?

Essentiellement sur le site oui. Sur le tas même je dirai, mais non j'avoue qu'on a mis les moyens pour la formation, je suis encadré par des gens qui sont compétents et en plus les projets sont là donc j'apprends bien sur le tas donc voilà, ça se passe plutôt bien.

Ces temps de formations sont prévus ?

Non c'est vraiment je dirai en cours de projet. Il faut faire quelque chose donc on se pose la question de savoir comment on va s'organiser, qui est ce qui va me montrer... Je pense honnêtement que c'est pour moi une des meilleures façons d'apprendre parce qu'on est dans une situation immédiate, que de subir des formations, parce que parfois on les subit il faut dire ce qui est. Donc c'est vrai qu'il y a des formations qui sont très bien par contre il y en a d'autres où on prend des notes et si on ne met pas en application tout de suite, je ne dirais pas que c'est perdu, parce qu'on peut toujours relire ses notes, il faut prendre le temps de relire ces notes et de se replonger dedans tandis que là c'est vrai que c'est une mise en situation immédiate et généralement, ça se résout plus facilement.

C'est des gens de votre environnement, de votre service qui vous forme ?

Oui. En règle générale oui, en fonction des besoins je vais voir les gens. En plus les gens du service sont sympas.

Et c'est vous qui arrivez maintenant à savoir vers qui vous tournez ?

Oui essentiellement.

Donc là ça y est dans le service vous arrivez à peu près à repérer...

Oui, il y a beaucoup de choses à apprendre, qui fait quoi et où, ça pour ça je dirais que les formations un peu généralistes et la mise en place, il y a un outil ici qui est très bien qui sont

les matrices de formation, je n'avais jamais vu ailleurs sur les sites de (la société), donc vraiment je dirais qu'il y a un mini bilan de compétence qui est fait par rapport au poste et la personne à son arrivée donc ça donne un peu les points essentiels qu'il faut traiter et dans quelles timings pour arriver à gérer un peu les projets, et ça c'est vraiment très bien comme outil, c'est un truc qu'on a mis en place dès mon arrivée, le jour où j'étais là on a regardé ensemble le tour de ma matrice de compétence et on a dit qu'on allait mettre l'accent sur tel et tel point de formation dès le départ et j'avoue que c'est pas mal parce que ça permet de démarrer vite et bien et ça c'est quelque chose qu'il faut qu'il continue parce que c'est vraiment très, très bien.

Dès le départ en fait vous saviez vers quelle formation ... À quelle formation vous alliez vous attaquer.

Oui, dans quels délais, et même moi parfois de pousser pour dire bon je vais avoir besoin de cette formation là un peu plus rapidement que prévu et est ce qu'il y a une session, est ce que je peux rencontrer les gens plus tôt.

Parce que vous ne vous formez pas seulement sur le tas ?

Non, j'ai eu aussi beaucoup, beaucoup d'heures de formation on va dire entre guillemets officiels.

Mais toujours sur le site.

Oui et une semaine hors site.

Sur quelque chose de spécifique ?

Oui c'est vraiment un point technique spécifique qui est le test des composants, donc je l'ai fait (dans le sud de la France).

Dans (la société) ?

Non chez le fournisseur de matériel.

Ah oui donc depuis que vous êtes arrivé vous avez vraiment une quantité d'informations à apprendre.

Oui, pour moi c'était un changement complet de métier donc c'est une remise en question, une formation complète.

Vous avez fait table rase de vos connaissances d'avant ?

Pas du tout, ça me sert toujours. Ça franchement, moi, j'ai eu la chance auparavant d'avoir été... Une chance oui parce que finalement d'avoir vu beaucoup de métier dans la micro-électronique, j'ai fait du design, j'ai fait du matériel, j'ai fait de la sous-traitance de projet, des choses comme ça, donc j'ai fait tout un panel de choses, du design analogique, du design numérique, tout un tas de métiers donc ça, ça sert toujours quoi, il y a des choses quand j'ai rencontré les designers ici, voilà je sais de quoi ils parlent ce qui n'est pas forcément le cas de tous les ingénieurs produits parce qu'ils n'ont pas eu ce métier là. Donc quand le designer me

parle de ces contrats, de ces problèmes, j'arrive à comprendre peut-être même à ...pas forcément trouver des solutions mais au moins l'orienter un peu par rapport à ce dont nous, on a besoin. C'est un changement de métier mais ce n'est quand même pas une table rase ce que j'ai fait auparavant.

Donc finalement même en ayant changé de métier vous arrivez quand même à apporter à votre service.

Ah oui, bah j'espère. Il y a un aspect particulier qui est, aujourd'hui dans mon métier je dois m'assurer que les produits que l'on fait sont testables et vérifiables en ligne, je trouve que ça, ayant fait du design auparavant, moi j'étais, on va dire, en amont de cet aspect test auparavant, c'était vraiment pour moi quelque chose d'important parce que c'est vrai qu'on faisait du design (nom du design) c'est-à-dire qu'on simplifiait et on améliorait ou on changeait notre design, la façon de créer nos produits, en fonction du test qui arrivait derrière, même si ça n'apportait rien d'autres au produits en termes de clients en fait c'est-à-dire que ce n'est pas une fonctionnalité en plus qu'on aurait apporté au client, mais c'est vraiment essentiellement pour la ligne de production pour qu'ils puissent tester le produit en ligne etc. donc ce genre de choses et bien ici sur les produits que moi j'ai commencé à prendre ça n'existe vraiment pas c'est-à-dire qu'aujourd'hui, c'est un peu presque deux mondes séparés, c'est une ligne de produit qui démarre aussi donc c'est normal, mais c'est un peu deux mondes séparés qui fait qu'on va se retrouver au niveau du test avec des problématiques insolubles, en tout cas chères à résoudre, c'est vrai que si c'est pris en compte dès le départ ça peut permettre de simplifier le processus. Si c'est pris en compte trop tard, on est vraiment dans une problématique très difficile pour trouver une solution. Donc aujourd'hui j'ai au moins apporté ça. Sur les deux ou trois designs qui vont partir, on a fait du design (nom du design) c'est-à-dire qu'on a simplifié le design, on a rajouté des choses pour que sur la ligne ça se passe plus facilement même si ce ne sont pas des fonctionnalités que l'on va rajouter pour le client.

D'accord donc là c'est effectivement l'expérience dans le design qui vous a servi à parler avec eux.

Oui voila, parce que nous, on a fait ça auparavant, on a déjà traité ce genre de truc et (sur mon ancien site), on a traité ça comme ça, donc est-ce que c'est possible ici aussi.

D'accord donc c'est un vrai gain en fait.

Pour moi c'est un gain aujourd'hui.

Oui donc pour la société aussi j'imagine.

Oui je pense, on a pas encore vendu les produits, on va attendre de les vendre, à ce moment-là je dirais que c'est un vrai gain mais oui aujourd'hui je dirais on fait pas de table rase complète, enfin en tout cas moi, ça m'a servi.

Il y a vraiment eu des choses que vous avez pu répliquer directement, et des choses que vous avez dû adapter ?

Oui, dans les méthodologies, ce ne sont pas les mêmes, les méthodologies de travail je dirai... Les processus sont très bien définis ici, bon c'est des processus que moi j'avais appris (dans le sud) ou bon ce n'était pas tracé tous les retards etc. n'étaient pas vraiment tracés comme s'est

fait ici par exemple. C'est vrai que si on avait une semaine de retard sur un projet de trois mois (là-bas), ce n'était pas catastrophique parce qu'on était encore dans une structure recherche et développement etc. Cela aurait été dans le monde du produit où on vend directement au client, si au bout de trois mois, on n'a pas livré à temps, ce n'est pas bon. Voilà donc c'est un peu de ce genre de choses où il faut s'adapter, il faut comprendre assez rapidement et s'adapter.

Cela aurait été la même chose si vous étiez restés (sur votre ancien site) et que vous étiez passés du côté produit finalement ?

Oui c'est plus lié au métier qu'au changement de site.

Et le changement de site, les gens qui ont changé de site sont nombreux à me dire combien ça fonctionne de façon différente.

Oui, ça fonctionne de façon très différente. Moi, ce qui m'avait surpris, j'en avais déjà parlé auparavant c'est que les gens ici sont... (Sur mon ancien site), on était dans une structure où il y avait énormément de jeunes, donc très peu de sentiment d'appartenance à une société, de fierté en fait d'appartenir à (la société). Ici ça se retrouve beaucoup plus, donc ça se ressent dans la façon de fonctionner c'est-à-dire que les gens sont très impliqués et moi ça me plaît bien. Personnellement, je trouve ça très agréable de travailler avec des gens qui sont impliqués, qui sont motivés, et qui ont envie de faire des produits pour (la société), on travaille tous pour la même société et le but c'est de faire sortir des produits et de faire vivre la société, que ça soit pérenne en fait. C'était aussi certainement le but de tout le monde (sur mon ancien site) mais c'était beaucoup plus dilué on va dire au niveau du sentiment d'appartenance, on ne ressentait pas cette espèce de foi en fait qui fait avancer le truc.

C'est marrant alors que là-bas vous êtes plus sur des produits de technologie de pointe.

Oui mais j'avoue que c'est peut-être la masse qui fait aussi que c'est pas... On était 4000, mais je sais que dans mon environnement direct on n'est pas oui... C'est-à-dire franchement... c'était bien justement, on travaillait bien, on faisait notre travail mais ça s'arrêtait là, il n'y avait pas cette petite foi, cette envie d'en faire un peu plus.

Même pour vous ?

Finalement on se retrouve dans le système, mais j'avoue qu'aujourd'hui, à comparer, je préfère énormément travailler dans cette ambiance avec cette petite flamme que pas du tout. On se retrouve un peu finalement, je pense qu'on a gardé (ici) le sentiment qu'on avait quand c'était encore une petite société. C'était une petite structure (ici) il n'y a pas encore si longtemps. Avant 2000, ça a beaucoup grossi depuis 2000, 1500 personnes on peut dire que c'est beaucoup mais finalement, ça a beaucoup grossi récemment et on rencontre encore les gens qui ont ce sentiment ...où tout le monde se connaissait, donc ça avance bien du coup. Le travail avance bien. Les gens sont motivés quoi, on le sent bien. Moi, c'est essentiellement ce que j'ai ressenti sur la différence de site, après je pense que le management est très présent aussi du fait que ce soit typiquement pour les processus, tous les passages de jalons etc. le management est souvent là, à vérifier que ça se passe bien, qu'on a tout ce qu'il faut, ce genre de choses. Donc c'est vrai que c'est un management qui est plus présent que ce que je ressentais à crolles, ce qui ne veut pas dire qu'on a moins d'autonomie c'est-à-dire qu'on mène vraiment notre travail jusqu'au bout. Quand on estime qu'on est prêt, on va voir le management pour dire qu'on estime qu'on est prêt et on regarde ensemble si on peut le

présenter. Moi, je dirais même que j'ai plus d'autonomie dans le travail au quotidien, simplement sur la fin il faut, voilà on montre patte blanche, qu'on a travaillé, qu'on est prêt et qu'on se sent prêt à aller présenter notre travail.

Vous avez des produits qui sont passés en production ?

Oui, j'en ai un qui est passé la semaine dernière, en maturité, c'est le premier en maturité 30 donc après quatre mois de travail sur le produit ça fait plaisir, c'est le premier, en plus il était complètement dans les temps donc assez content.

La dernière fois vous aviez trois projets il me semble...

Alors les trois projets sont morts... Ça fait partie aussi du jeu c'est-à-dire qu'on commence des choses pour essayer d'attraper le client, si le client est attrapé, un peu comme le poisson quand on le ferre, c'est bien, mais s'il n'est pas ferré, on ne va pas lancer les dépenses. Donc c'est un peu ce genre de chose, il y a eu trois projets qui sont morts, entre-temps, on en a commencé plein d'autres qui suivent leur cours. Autant, il y en a qui meurt autant, il y en a d'autres qui attendent pour partir.

Et qui se charge d'étudier les besoins des clients, c'est vous ?

Non alors ça, il y a une cellule marketing qui se charge essentiellement de ça en fait et qui me reporte les besoins et qu'on estime en terme de coût et de timing et après cette première estimation, on va dire un peu grossière, on va passer devant un comité qui va valider la faisabilité du projet et si c'est validé on lance la première étude en fait, au moins la livraison des échantillons au client.

D'accord donc là maintenant vous avez fait tout le processus de A à Z parce que les premiers projets que vous aviez, vous les aviez pris en cours.

Là, oui, sur le projet que j'ai qualifié c'est un projet que je fais de A à Z., enfin que j'ai fait, c'est une équipe, que j'ai suivi de A à Z. l'avantage c'est que c'est un projet facile entre guillemets, sur des technologies qui étaient matures, par rapport aux autres projets que j'ai ou c'est toujours en cours de développement aussi c'est-à-dire qu'on essuie d'un côté les problèmes d'un projet habituel et de l'autre côté les problèmes de la technologie en cours de développement etc. Donc c'est un peu plus compliqué, un peu plus complexe, il y a plus d'acteurs, mais l'avantage du projet qu'on vient de terminer c'est qu'au moins, ça m'a permis d'apprendre tout le processus côté projet. Après, le processus côté technologie, c'est en cours mais sur des projets technologiques un peu plus compliqués quoi.

Qu'est-ce que vous appelez le processus côté technologie ?

En fait de corréliser un planning produit avec un planning technologique que ce soit le silicium lui-même ou le boîtier dans lequel on va venir le mettre etc. les trois étant en cours de développement c'est assez compliqué de tout coordonner en fait c'est-à-dire que bon, il y a des actions qui sont prévues côté technologique qui vont faire que les actions côté projets vont pouvoir se faire ou pas etc. donc c'est un peu plus complexe, la matrice est un peu plus complexe.

Oui c'est prendre tout le produit dans son entier.

Oui, donc là, c'est plus complexe, c'est plus long, les temps de qualification des produits sont plus sur un an, un an et demi plus tôt que quatre mois. C'est un peu différent.

Et vous avez commencé justement le suivi au jour le jour de votre produit qui est qualifié ou ça va se faire après.

Après la partie Product Ingeniering, donc le produit est passé en maturité la semaine dernière, maturité 30, donc il est prêt à aller en production. Maintenant, on attend la commande ferme du client avant de lancer la production, parce que c'est vrai qu'on a un certain nombre d'échantillons, on a un certain nombre de pièces qui vont permettre de déterminer entre guillemets sa production à lui aussi parce que ça, ça va arriver dans autre chose qu'il va produire lui. Donc voilà, après c'est tout un processus qui prend un peu de temps c'est-à-dire qu'on a ce qu'on appelle la « release to market », c'est un comité devant le marketing et on va venir présenter notre projet au marketing, à tous les acteurs du marketing, pour que eux, s'ils estiment avoir une opportunité pour ce produit chez un client à un moment donné, on puisse lancer le produit. Le client pilote, lui, il a des échantillons, on attend son feed-back, on attend qu'ils demandent d'autres pièces pour déterminer son processus de production et après il passe une commande ferme et on commence à lancer la production, c'est encore un peu plus long. Alors le produit est prêt à la production, on est arrivé à temps pour le client maintenant il y a tout un processus qui fait que le client n'a pas encore demandé 30 millions de pièces quoi par exemple.

Et ces liens avec le marketing vous les aviez aussi en design ?

Pas du tout, c'était un peu particulier parce que moi j'ai eu en design numérique, je n'ai pas eu de lien particulier avec les clients, quand je suis passé coté design et analogique et aux AyoS, sur les deux dernières années, là, on avait une cellule intégrée qui était plus du 'customer support' que du marketing, c'est-à-dire qu'il prenait les demandes clients et essayait de les transformer en design, par contre il faisait aussi toute la partie 'Product' c'est-à-dire la partie de gestion du timings etc. etc. donc c'était un peu particulier, c'était pas une organisation comme on a nous ici aujourd'hui. Mais moi, j'avais des contacts avec les clients de par mes changements de fonction, sur la fin, sur la dernière année où je faisais aussi partie du customer support en tant que technique, en tant que décideur sur les plannings, sur les besoins etc. mais c'est vrai qu'à partir du moment où on avait créé un design j'allais chez le client pour essayer le produit avec lui, voir un peu les problèmes qu'on va rencontrer etc. etc. donc c'était plus dans cet aspect là, mais c'était essentiellement avec des clients internes.

Oui et puis il y avait pas le marketing entre finalement.

Il n'y avait pas le marketing entre..... Bah ça dépend sur quel aspect, l'aspect technique, il n'y avait pas le marketing entre nous, l'aspect timings, coûts, délais etc. c'était plus géré par le marketing par rapport à nous, enfin par ces personnes du support client, donc c'était vraiment pas organisé de la même façon, c'est-à-dire que j'avais des contacts avec le client mais pas sur les aspects délais, coûts...

Et pour apprendre tout ce processus, parce que c'est quand même drôlement cadré, vous avez une formation ou ça s'est fait au fur et à mesure encore une fois ?

Cela s'est fait au fur et à mesure, avec les risques que ça comporte c'est-à-dire qu'on passe à

côté de certaines actions. J'ai beaucoup potassé les documents parce que je n'avais pas envie justement de passer à côté de certaines actions, j'avais mes preuves à faire, donc aujourd'hui j'avais essentiellement passé beaucoup de temps, en fait, à chaque jalon, type de la maturité 30, de nos projets, on a un certain nombre de documents à présenter. Tout ça, c'est répertorié, donc les questions que je me suis posé moi c'est qu'est-ce qu'il faut faire pour avoir ces documents, voilà, ce n'est pas plus compliqué que ça mais il faut se les poser, et dans quels timings, il faut les faire. C'est-à-dire que si je sais que pour tel document il me faut deux mois parce que ça passe par le Corporate à (l'étranger) ou je ne sais pas quoi, et bien il faut le demander deux mois avant quoi. Et c'est tout ça où on risque de passer un peu à côté parce qu'il n'y a pas réellement de formation à la gestion d'un projet dans une famille de produits (sur ce site). Voilà ça, ça n'existe pas. Ce qui existe c'est qu'on a une check-list avec les documents qui sont à fournir et on se dit et bien, pour ma famille de produits, ce document-là est ce que je dois le fournir ou pas parce qu'il y en a certain qui sont dépendants des clients. Est-ce que pour ce produit-là, je dois tout refaire ou est-ce que par similarité avec d'autres produits ça existe déjà, donc il faut se poser toutes ces questions en début de projets pour savoir si on doit ou pas et dans quel timing il faut prévoir la demande ou le lancement de tels lots ou le lancement de telles choses pour pouvoir qualifier le produit. Et c'est là, c'est vrai qu'il n'y a pas quelqu'un qui va te dire bon et bien tu vas faire un produit attention à ci, attention à ça. Ce qui se passait c'est que toutes les semaines, sur le début je revoyais avec mon responsable hiérarchique l'ensemble des actions que j'avais lancé sur ce produit et on voyait c'était en ligne. Voilà, par contre, si j'avais oublié quelque chose, il ne le voyait pas forcément, les actions commençaient, il me disait oui c'est bien, c'est à faire, par contre ce qui n'était pas commencé et bien on est passé à côté de deux trois petits trucs. Bon... c'était rattrapable parce que dans le temps qu'il me restait, c'était faisable, donc c'était un peu le risque mais maintenant, après le premier projet, j'ai vu le fonctionnement.

Et vous aviez accès à des projets antérieurs ?

Oui.

Parce que quand vous dites « rechercher des similarités » justement.

Ah oui, ça c'est entre guillemets je dirai très bien archivé parce que c'est nous qui le faisons, c'est à la discrétion de chacun je dirai, maintenant à partir du moment où tout le monde le fait...

Ah vous avez accès aux documents de tout le monde sur le service, pas juste les vôtres.

Voilà, à partir du moment où tout le monde le fait, on a accès à l'ensemble des informations, et les gens sont tous de très bonne volonté, quand on sait que telle personne a bossé sur tel type de produit, on va le voir pour lui demander quelles difficultés il a rencontré, est-ce qu'il a présenté tel document, est-ce que mon produit ressemble vraiment beaucoup au tien, oui bon et bien dans ce cas-là, je vais reprendre ton document et voilà c'est des choses comme ça quoi. Donc c'est en soi pas compliqué, les processus sont définis de par le fait qu'on a un certain nombre de livrables qui sont à donner en présentation de maturité, en fin de qualification de produits donc on sait quel document on a à présenter, à partir de là on sait à peu près ce qu'on a à faire.

Je suis en train de me dire, la gestion, vous devez quand même avoir un calendrier, enfin un agenda qui est un peu complexe parce que vous gérez plusieurs choses en même

temps, c'est quelque chose que vous faisiez aussi avant, dans le design, d'avoir plusieurs produits en même temps, à des étapes différentes ?

J'étais responsable d'une équipe projet à Tunis en fait, donc je gérais pour l'ensemble de l'équipe le timing de chaque projet donc je dirais oui, les plannings complexes, j'ai connu, mais on a les outils qui nous aident bien quand même, Microsoft Project, on a des choses comme ça, qui sont des outils en fait qui permettent de tracer tout ce qui est actions en cours et à faire dans les jours qui viennent.

Donc ça ce n'est pas quelque chose qui vous a dérouté ou ça a été un peu compliqué...

C'est compliqué quand on commence à avoir plus de 3,4 projets parce que c'est vrai que rien que de planifier les réunions pour tous les projets, les réunions qui sont obligatoires, en tout cas nécessaires pour chaque projet dans les deux ou trois semaines qui viennent ça devient compliqué parce que les acteurs se recoupent, donc ça nous arrive de proposer 3,4 horaires de réunion avant de réussir à réunir tout le monde mais bon, ça se fait. Après c'est encore une gestion des priorités, c'est-à-dire, il y a l'urgent et il y a l'important, je dirai ce qui est prioritaire c'est ce qui est urgent et important, ce qui est prioritaire en premier c'est l'important, donc si on arrive trop tard pour quelque chose qui n'était pas très important ce n'est pas bien grave, c'est là où c'est difficile, c'est de faire la part des choses. Typiquement pour le jalon que j'ai passé la semaine dernière, je sais typiquement qu'il me manquait un document mais qui peut arriver plus tard, donc je n'ai pas mis la pression à l'équipe pour faire ce document.

Et ça vous avez su comment par exemple que ce n'était pas important de le rendre à maturité 30 ?

Là où c'est très bien analysé c'est que 20 % de la qualité, les gens de la qualité qui nous disent bon et bien écoute si ça arrive en retard je préviens le responsable qualité qui est au comité de validation et il ne t'embêtera pas là-dessus ou voila ou des choses comme ça. Le comité de validation, il est là aussi pour valider des produits qui sont viables etc. donc je veux dire si le produit viable et que ce document, il manque et qu'il n'est pas important même s'il était à présenter à la (réunion de validation) parce que bon à une époque pour tel client, c'était important mais pour celui qu'on on vise, ce n'est pas forcément important... Donc voila quoi. Donc voila, ça viendra dans un deuxième temps, d'ailleurs c'est arrivé maintenant, j'ai fourni une semaine après ce document, ce n'est pas catastrophique quoi. Donc non, je dirai c'est la gestion, ce n'est pas une surprise à partir du moment où le nombre de projets n'est pas trop important...

Vous êtes à combien de projets gérés simultanément aujourd'hui ?

Là, j'en suis à trois projets en cours de développement, plus un projet technologique sur lequel je fais du test, j'organise la solution de test, plus un projet de transfert sur lequel je suis en train de monter le dossier de entre guillemets validation de la faisabilité en fait.

C'est quoi un dossier de transfert ?

C'est-à-dire qu'on a une brique de la production aujourd'hui qui se fait (sur notre site) et qu'on va transférer à (l'étranger), pour des raisons de coût, des choses comme ça. Ça en fait c'est géré par nous aussi parce que c'est un projet qu'on appelle projet technologique. Donc plus un

autre produit pour lequel je soulage ma collègue sur le test encore, donc c'est vrai que ça commence à faire pas mal de projets, sachant que tous ne sont pas en continu c'est-à-dire que quand je regarde mon planning, c'est souvent comme ça que je fais, je dis bon et bien là, il y a cette action qu'il faut commencer. Tous les matins, je regarde tous les plannings de mes projets, généralement je fais plutôt ça en début de semaine et je liste la liste des actions que j'ai à faire pour la semaine. Donc je sais à peu près que bon, c'est ça, ça prend tant de retard, ça va pas, des choses comme ça, on a toujours des buffers de toutes façons. Moi quand je bâtis un planning de projets je bâtis avec des 'buffers' (amortisseurs), je sais que si telle action prend du retard, une semaine de retard, il ne faut pas que ça mette tout le projet en péril. C'est vrai qu'il y a des actions pour lesquelles on ne maîtrise pas forcément la durée parce que les acteurs qui interviennent ont pris une semaine de vacances, comme tout le monde ailleurs,...

Oui donc en fait ce mode de travail, en urgence, en important, en parallèle aussi c'est....

C'est toute une méthodologie qu'il faut rôder parce qu'on ne l'a pas dès le premier coup.

Mais vous vous l'aviez déjà un peu ?

Je l'avais déjà un peu mais je dirais qu'en fonction du nombre de projets, il faut la roder. Il faut la travailler, il faut la remettre en cause, parce qu'il y a des fois j'arrive le matin et je me dis mince, j'ai oublié de faire ça et voilà. Ca, moins ça arrive, mieux le projet se porte, et mieux je me porte aussi, parce que faire du boulot à la dernière seconde ce n'est pas.... C'est des choses qui sont bâclées quoi.

D'accord. Est-ce qu'il y a des choses qui vous ont vraiment déroutées, enfin qui vous ont paru vraiment compliquées par rapport à ce que vous aviez l'habitude de faire ?

La maîtrise je dirai des timings dans les autres équipes, parce que bon à Tunis j'étais responsable de projets mais c'était une équipe qui dépendait directement de mon propre responsable hiérarchique, donc hiérarchiquement ils dépendaient de mon responsable hiérarchique donc c'était plus facile de coordonner les développements avec le reste des responsables de projets, c'est-à-dire qu'on faisait un meeting avec mon responsable hiérarchique par semaine, en disant bon et bien tel projet est prioritaire, j'ai besoin de tant de ressources ou non, bon il n'est pas prioritaire et bien les ressources on les donne à un produit prioritaire, à un collègue qui est aussi responsable de projets. Ici ce sont des équipes, donc on travaille avec les équipes de packaging, avec les équipes de marketing, avec les équipes de caractérisations électriques, avec les équipes de caractérisations de la boîte d'application, enfin bref on a plein d'équipes dont les responsables hiérarchiques n'ont aucun lien avec moi en fait, donc il faut réussir, quand on a une équipe projet, ce qui est déroutant c'est que, c'est un terme qui revient souvent c'est plus une animation c'est-à-dire qu'il faut aller voir les gens, les motiver pour leur faire comprendre que tu as besoin de ton livrable le plus tôt possible, à telle date, parce que telle équipe est dépendante de ce livrable et si tu ne le donnes pas, ça n'avance pas, et ainsi de suite. Donc il faut réussir aussi à les motiver, les responsables hiérarchiques de ces équipes, pour dire bon bah voilà aujourd'hui, j'ai besoin de telles personnes pendant tant de temps et pour telle durée. Donc ça, c'est pas déroutant mais si c'est quelque chose qu'on a pas l'habitude de faire au départ, on ne s'y prend pas forcément bien, il faut savoir bien prendre chaque personne, c'est des relations humaines qui sont, pas difficile à mettre en place mais c'est dépendant de chaque personne et il faut connaître les personnes un minimum.

Et au début ça ne se fait pas tout seul.

Voilà ça ne se fait pas tout seul, il y a même des personnes de l'équipe qu'on ne connaît pas, on apprend à les connaître au fur et à mesure et on voit comment elles fonctionnent. Quand c'est des équipes projets qui sont récurrentes, c'est-à-dire le nom des personnes revient souvent donc on commence à comprendre au bout de 7,8 mois, bon et bien telle personne je sais que si je ne lui demande pas trois mois avant j'aurais rien et en le relançant toutes les semaines, et d'autres je sais qu'ils font très bien leur travail, il suffit de leur dire une fois, tu as l'impression qu'ils n'ont pas entendue mais le lendemain tu as le papier sur son bureau.

Et ça, vos collègues vous ont aidé à décrypter tout ça...

Oui, il y a certaines personnes... Bon je sais que j'avais remonté quelques problèmes pas forcément avec des personnes pendant (la réunion hebdomadaire) de l'équipe et ils m'ont demandé le nom de la personne qui était censée le faire, ils m'ont dit « Attention ! Là, si tu veux l'avoir avec lui il faut t'y prendre de telle façon et pas comme ça parce que sinon tu n'auras jamais rien. » Donc je dirais que c'est l'aspect le plus déroutant du métier, mais encore une fois c'est dû au métier. Je pense ce n'est pas dû au changement de site des choses comme ça, et encore une fois je suis agréablement surpris par le fait que les gens avec qui je travaille sont extrêmement motivés, malgré le fait qu'on puisse avoir des difficultés de travailler avec ces gens-là, globalement ça se passe bien.

Oui et puis ça aboutit toujours.

Ça aboutit toujours et si éventuellement, j'ai fait des erreurs parce que j'ai demandé trop tard telle ou telle chose parce que je ne savais pas qu'il fallait deux mois et demi plutôt que deux mois et bien les gens mettent le paquet pour que ce soit prêt à temps quand même. Ca, c'est très agréable. Donc l'aspect le plus déroutant c'est ça, c'est humainement quand on n'a pas l'habitude avec ce métier, il faut souvent arrondir les angles, remettre les choses dans leur place et rappeler son rôle à chaque personne. Faire comprendre à chaque personne qui est parti prenante du projet que si elle ne fait pas un effort et bien, c'est toute l'équipe projet qui en pâtit, parce que le projet n'aboutira pas.

Alors que ce sont des personnes qui sont logiquement habituées à travailler...

Ah oui, tout à fait, ce sont des personnes qui sont habituées à travailler comme ça mais qui ont aussi leur caractère et qui ont aussi leur façon de faire, il faut savoir jouer entre guillemets avec le caractère des gens, il faut s'adapter.

C'était quelque chose qui était vraiment plus facile lorsque vous pouviez vous en reporter directement à votre supérieur.

Voilà, même le supérieur faisait globalement il disait bon et bien tu as telles ressources pendant tant de temps et voilà la question ne se posait plus. La personne en face, elle avait le mail qui disait tu vas travailler avec Mr Untel pendant 15 jours point donc il savait que c'était du temps alloué pour Mr Untel, il ne faisait rien d'autre pendant ce temps-là. Ici c'est différent, en tout cas dans l'équipe que j'ai ici.

En fait vous avez un scope plus large, vous avez plus de responsabilités maintenant

qu'avant ?

Ah oui. Déjà plus de responsabilité dans le fait que c'est des produits commercialisés c'est-à-dire qu'avant, je faisais des produits pour des clients internes, avec toujours la possibilité, à la dernière minute, de modifier quelque chose si ça ne marchait pas, de bouger un morceau de métal des choses comme ça. Là, si ça ne marche pas c'est une plainte clients, la portée n'est vraiment pas la même. Donc le client va revenir vers vous, c'est un peu comme si vous achetiez une machine à laver et qu'elle ne marchait pas, là, c'est pareil, avec parfois à la clé quelques centaines de milliers d'euros de perdus, parce que bon, quand on fait une plaque de six pouces c'est 20 000 puces qu'il y a dessus, ça représente 2000 €. Donc une plaque est dans un lot et il y a 25 plaques donc si on fait mal un lot c'est 50 000 € qui sont perdus.

Et ça, ça a dû être stressant, pourtant vous n'avez pas du tout l'air stressé...

Si, si, il ne faut pas se fier aux apparences, après je vais repartir en courant en fait (rires). Moi, j'avouerai que c'est plus motivant que stressant en fait, c'est peut-être un stress motivant, c'est-à-dire que moi ça me manquait cet aspect-là. Quand j'avais choisi de changer, j'ai choisi de changer vraiment pour cet aspect-là c'est-à-dire que je ne voyais pas mes produits aller jusqu'au bout de leur vie, à partir du moment où ils étaient intégrés dans un module complet (la société) ou des choses comme ça, on en entendait plus parler en fait. On avait un mail de félicitations parce que notre produit avait servi à tel ou tel grand produit (de la société) qui va marcher, qui va rapporter des milliers de dollars, on avait juste cette information là mais voilà ça s'arrêtait là. Moi, ça me manquait cet aspect, suivre un produit de A à Z., savoir que j'ai construit entre guillemets quelque chose de mes mains avec une équipe et qu'on est arrivé au bout et que voilà, ce produit va rapporter de lui-même tant d'argent à (la société) parce que je sais très bien que les coûts que j'ai estimés c'est vraiment ceux-là etc. etc.

Vous n'aviez pas cet aspect coût ?

Non pas du tout. Le coût c'est par produit, le produit final on ne le voyait jamais.

Et vous avez également tout l'aspect en amont de rencontre et négociations avec le marketing qui vous reporte le besoin du client.

Oui enfin moi quand j'allais voir le client je lui posais la question, mais bon c'est jamais aussi... si on livre une IP¹²⁹ parce que c'est plus une IP qu'on livrait au client interne (à partir de mon ancien site) c'est-à-dire que c'était une partie du design en fait, comment expliquer, c'est une partie propriétaire de (mon ancien site) dans le design final (la société). Donc quand on livre cette partie, on établit ce qu'on appelle un 'marketshare' c'est-à-dire que si on sait par exemple qu'on va vendre la puce finale tant de millions d'euros, enfin on va vendre pour tant de millions d'euros la puce finale, on va avoir tant de milliers d'euros qui seront grâce entre guillemets à (ce site), à l'IP de (ce site). Mais voilà, encore une fois, ça c'est établi au niveau projet, si on n'allait pas poser la question, moi, ça nous revenait jamais. Moi, j'avais la chance de travailler un minimum avec les clients en tant que support client donc ça me revenait parce que j'allais poser la question, j'allais voir les gens, j'allais discuter avec eux...

Oui c'était un vrai manque

¹²⁹ Une IP est un bloc de modules de propriété intellectuelle fruit du design des circuits

Annexe 6

Oui. Et c'est peut-être... C'est à ce moment-là, j'ai mis le pied dedans je me suis dit et bien c'est ça que je veux faire.

Donc là, vous êtes en attente vraiment de passer justement à l'étape vraiment Z, enfin de suivre comment ça se passe en production, voir ce que ça donne.

Oui pour le produit qu'on a qualifié, j'ai une certaine impatience...

D'avoir la réponse du client...

De toute façon, on attend encore des choses de moi, l'étape suivante de ce produit-là, c'est la réduction des coûts, ça marche toujours comme ça, c'est-à-dire qu'on qualifie le produit, on part en production sur une première année etc. le produit rapporte tant d'argent et au final, on nous dit bon et bien voilà ton produit, il commence à décliner, on va commencer à devoir le vendre moins cher parce qu'il y a un concurrent qui fait le même, ou en tout cas le client commence à nous dire qu'il va commencer à aller chez le concurrent parce qu'il peut trouver moins cher. Qu'est-ce que tu proposes pour réduire le coût de ton produit ?

Oui donc un même produit vous pouvez le conserver dans votre portefeuille pendant très, très longtemps.

Ah oui. Après je dirai une première phase de production, on en entend plus beaucoup parler, c'est-à-dire que c'est géré par le planning qui va dire bon et bien là, comme le client a passé commande de 60 000 pièces, il faut qu'on produise et à un moment donné le client va revenir au marketing en disant, ou au planning, ou au bureau de ventes, en disant bon et bien je vais acheter à partir de l'année prochaine parce que votre prix de vente est trop cher, alors soit on diminue le prix de vente et on continue à produire comme ça, soit on se dit et bien si on diminue le prix de vente, on n'est plus assez rentable donc qu'est-ce qu'on peut faire pour l'améliorer ce produit, à ce moment-là, on va venir vers moi en me disant qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer ton produit. Donc est-ce qu'on le qualifie ailleurs, est ce qu'on le lance dans une autre fabrication qui est moins chère, est ce qu'on diminue la taille etc.

D'accord, c'est vraiment chercher les solutions partout.

Oui, je dirais c'est presque un métier de chef de mini entreprise en fait. Un responsable produit c'est un petit peu un mini responsable d'entreprise, c'est-à-dire que il considère que ses produits c'est ceux de l'entreprise et il faut qu'il fasse tout ce qui est possible pour en vendre le maximum, au coût le plus élevé en faisant en sorte que ça lui coûte à la production le moins cher possible.

Oui et puis ça ne reste pas attaché au produit en lui-même, enfin modifier le produit c'est vraiment aussi chercher des réductions potentielles...

Ah oui, le faire produire ailleurs s'il le faut des choses comme ça.

Ah oui donc c'est vraiment complètement différent de ce que vous faisiez avant.

Ah oui, c'est extrêmement différent.

Est ce qu'il y a des choses que vous avez pu vraiment répliquer de votre expérience de

(votre ancien site) vers (le nouveau) ?

L'aspect design essentiellement. L'aspect aussi, (là-bas), je participais beaucoup à ce qu'on appelle le front-end, back-end validation donc il y a plusieurs étapes dans la fabrication de nos produits. On a ce qu'on appelle le front-end c'est-à-dire qu'on va venir mettre sur le silicium ce qu'on veut mettre, dessiner ce qu'on veut dessiner, et derrière ce qu'on appelle le back-end c'est-à-dire la mise en boîtier, enfin essentiellement la mise en boîtier. Donc entre le front-end et le back-end il y a toujours des aspects de compatibilité, à vérifier, chose qui ici est faite mais de façon un peu cuisine parce que bon ils n'avaient pas encore rencontré beaucoup de problèmes jusqu'à aujourd'hui. Parce que plus on diminue la taille du silicium plus ils vont aller au devant des problèmes, ils étaient encore sur des produits ou les tailles étaient assez importantes en fait ou en tout cas, les technologies étaient beaucoup plus grossières que celles qu'on utilisait (sur mon ancien site), donc maintenant ils arrivent au devant de certains soucis qu'on a déjà rencontrés (là-bas), et notamment sur des produits c'est des soucis qu'on a déjà rencontrés avant donc c'est vrai que ça apporte une certaine facilité de discussions, ou en tout cas une force de proposition qui est plus importante.

Même si vous vous êtes dirigés vers un site plus petit, finalement comme c'est aussi un site moins avancé, vous avez plein de choses à y apporter...

D'autant plus que je dirai que s'il y a une chose que je peux reprocher à (mon nouveau site) mais attention ça reste entre nous, ce que je veux dire c'est qu'il y a une chose qu'ils n'ont encore pas bien comprise (ici), parce que c'est assez nouveau qu'ils soit intégrés dans l'organisation comme ils le sont aujourd'hui, c'est-à-dire que la production dépende d'une centrale de production qu'on appelle (Centrale de Production Globale CPG), parce qu'avant elle appartenait entièrement à la division en fait, vraiment à la partie qui fait les produits, c'est-à-dire qu'elle ne produisait que des produits pour cette division, maintenant elle peut produire pour d'autres divisions. Ce qui fait qu'ils ont tendance à oublier d'aller chercher un peu les informations dans les autres sites de (la société), tendance un peu à vouloir, et ça se comprend parce que c'est aussi un peu une façon de démontrer son savoir-faire, à vouloir réinventer la poudre, dans certains cas. J'avoue qu'il y a des choses que j'ai proposé, ils me disent oui c'est ce qu'on voudrait faire, je dis attendez c'est ce que voulez faire mais aller voir ces personnes, ils l'ont déjà fait il y a trois ans...

Oui ils vont vous le donner directement.

Voilà, en tout cas ils vont vous orienter, ils vont vous aider. C'est vraiment la seule chose je pense que j'ai reproché à ce site, c'est que les gens ont besoin, et c'est normal, parce que quand on considère les autres centres qui sont en France ou en Europe qui sont sur des technologies submicroniques, des technologies très, très poussées, et (ce site où) ce n'est pas du tout le cas, donc c'est vraiment un site où les technologies qui sont utilisées sont des technologies anciennes mais pour faire des produits qui marchent très bien et qui se vendent très bien. Et peut-être qu'il y a eu à un moment donné un complexe d'infériorité qui fait que les gens et bien quand ils peuvent démontrer leur savoir-faire, en tout cas le faire par eux-mêmes, et bien ils le font par eux même. Il n'y a pas cette volonté d'aller chercher l'information ailleurs, de se dire et bien ils l'ont déjà fait et bien pourquoi on ne ferait pas pareil parce que ça a marché chez eux etc. etc.

Vous ce type de comportements dans la recherche d'informations', c'était des automatismes que vous aviez développés (sur votre ancien site) ?

Ah oui, oui, je n'avais pas le temps de réinventer. Tout le monde, j'ai eu l'occasion de me pencher sur des choses qui n'ont jamais été faites, qui ont débouchées sur des brevets au final mais si ça avait déjà été traité et inventé, je n'allais pas réinventer la poudre. De toute façon, on n'avait pas le temps pour ça. Je veux dire si c'est quelque chose qui marche, autant l'utiliser, si on peut l'améliorer tant mieux, mais autant l'utiliser. Parce que voilà, on n'a pas envie au final que le produit soit problématique parce qu'on a voulu tout réinventer, si on peut mettre la force d'invention sur autre chose autant le faire.

Oui et puis vous avez l'information en plus de ce qui s'est fait là-bas, sur qui l'a fait.

Voilà. Donc je dirais c'est un peu sur ces aspects-là que j'ai pu apporter, en tout cas sur les projets sur lesquels j'ai travaillé, parce qu'ils ne sont pas non plus nombreux. Quand on regarde la masse de projets au global... Donc c'est cet aspect design et l'aspect front-end back end compatibilité, parce qu'en fait moi j'avais déjà beaucoup travaillé là-dessus.

Oui, vous aviez participé justement...

Oui j'étais dans le comité de validation du front-end / back-end compatibilité, parce qu'on faisait des cellules qui étaient, on va dire, à la limite de cette compatibilité. Donc pour moi c'était quelque chose sur lequel j'avais beaucoup travaillé et c'est vrai que c'est comme partout mais c'est toujours gratifiant de parler de ce qu'on a fait, c'est toujours plus facile d'ailleurs de parler de ce qu'on a déjà fait plus de se qu'on va faire. C'est vrai que c'est important parce que ça peut être du temps gagné, ça peut être de la place gagnée, beaucoup moins de problèmes etc.

Et vous avez réussi à apporter vous...

C'est en cours je dirai, les gens sont assez froids, encore sur cet aspect échange.

D'accord, pas sur la mise en place du projet.

Oui. L'aspect échange, c'est ce que je disais, je pense que les gens sont encore un petit peu dans l'autre cycle, on ne fait pas la même chose, on aimerait repartir de zéro etc. mais je leur dis attendez, faites attention, nous, on y a passé trois ans à temps pleins dans ces trucs-là donc ce n'est pas simple. Donc c'est essentiellement là-dessus que j'ai apporté.

Oui et puis ça va continuer encore.

Oui j'espère bien. Parce que c'est du temps gagné pour nous.

Et ce qu'il y a des choses que vous avez dues, parce qu'on a évoqué les choses que vous avez répliquées facilement ou pas facilement, est ce qu'il y a des choses que vous avez complètement mises de côté parce qu'elles n'ont plus vraiment d'intérêt maintenant ou est-ce que globalement votre expérience antérieure de toutes façons, vous sert toujours.

Je pense qu'elle sert systématiquement.

Il n'y a rien qui ne vous ait pas paru utile.

Non franchement, maintenant ça fait partie un peu de moi je m'en sers au quotidien.

Annexe 6

Généralement j'essaye, en tout cas je ne réussis pas toujours, à bien capitaliser sur les expériences que j'arrive à acquérir au cours du temps et je pense que du coup je m'en sers pas mal. Enfin, en tout cas dans la compréhension de ce qu'on me dit, ça me sert au quotidien. Après je ne dirais pas que ça apporte aux autres, au quotidien, mais moi ça me sert au quotidien. Rien que de parler avec un designer, de comprendre ce qu'il dit, tout le monde aux produits n'y arrive pas, ce n'est pas évident...

Ils vous appellent du coup pour traduire.

Non pas forcément ils prennent du temps avec le designer, mais c'est vrai que avec le designer de comprendre ce qu'il est en train de baragouiner, parce que bon un designer c'est un peu comme un informaticien dans l'entreprise, c'est quelqu'un qui est dans son monde. Je parle de moi aussi, avant j'étais comme ça. C'est-à-dire que quand on vient me poser une question, je rentre dans les détails de ce que j'ai fait et les gens en face souvent.... Donc oui aujourd'hui au quotidien ça me sert.

Oui vous avez pris de la hauteur sur cette dimension technique finalement.

Voilà.

Vous n'êtes plus le nez dedans.

Voilà c'est un peu ça. Mais ça sert.

Mais en même temps ça sert à comprendre...

À comprendre la conversation.

Du coup vous avez l'impression de communiquer plus vite ou plus efficacement que vos collègues si je comprends bien.

Oui. Après plus efficacement, peut-être plus vite oui, mais je dirais je perds sûrement en efficacité ailleurs parce qu'ils sont rôdés sur les autres aspects du métier.

Oui mais vous avez au moins cet avantage là.

Oui.

Il y a quelque chose que je n'avais pas bien compris la dernière fois, vous m'aviez parlé de votre intégration vous m'aviez dit on est arrivé à plusieurs et on nous a présenté qui fait quoi, au tout début. En fait c'était toutes les personnes qui venaient de crolles au même moment ?

Non c'était essentiellement... C'était une arrivée groupée parce que c'était tout en début de mois et qu'il y a toujours des arrivées groupées, c'est tout, ce n'est pas plus compliqué que ça. C'est qu'en fait il y a des gens de différents métiers qui arrivent, en même temps dans l'entreprise,...

Au sein de votre service seulement ?

Non, pas forcément.

Et vous avez vraiment fait le tour de l'entreprise ?

Oui, globalement, mais bon c'est pareil, c'est au tout début, donc les gens qui ne connaissent pas la micro-électronique

Ah oui, il y avait aussi des personnes qui arrivaient de l'extérieur.

Voilà.

Je croyais que c'était uniquement...

Non, c'est en même temps que ceux qui arrivent de l'extérieur.

Oui donc pour vous c'est plus facile.

Voilà.

Vous avez le sentiment d'être autonome ?

Oui. Beaucoup plus qu'avant.

Et opérationnel sur toutes les dimensions de poste.

Pas sur tous les aspects. J'ai encore beaucoup de questions... De toute façon, il était convenu quand j'avais passé les entretiens que c'était au minimum une formation sur le tas au minimum d'un an un an et demi pour voir à peu près tous les aspects. Là, c'est pareil, ça fait huit mois que je suis là, j'ai qualifié mon premier produit, donc bien, maintenant il faut passer au reste. Il y a l'aspect du suivi du produit au quotidien, l'amélioration, etc. etc.

Oui, de toute façon, il y a les contraintes du suivi du produit dans la longueur comme vous l'évoquiez tout à l'heure (il acquiesce). La dernière fois vous étiez encore sollicité quotidiennement par les personnes de votre ancien service (oui, oui). Vous en êtes vous ?

Maintenant c'est mensuel (rires) non, non c'est mieux. Après, j'ai développé des cellules, il y a deux ou trois ans qui reviennent parce que ce sont des choses où, au final, la validation avait été faite mais avec une personne nommée qui n'est plus là, qui elle, a complètement quitté (la société) donc le dernier à avoir réellement travaillé dessus parce qu'il faut reprendre ses cellules pour en faire autre chose et les améliorer enfin en faire autre chose et le dernier à avoir travaillé dessus, c'est moi. Donc les gens vont se tourner vers moi en fait pour telle ou telle question, se sont souvent des questions rapides alors après il y a aussi un autre aspect, c'est l'aspect de tout ce qui est brevet parce que les brevets sont personnels c'est-à-dire que même si je quitte la société, le brevet sera tout de même à mon nom donc c'est un aspect ça pour un brevet, un brevet n'appartient pas à une société, il appartient une personne et même si la personne, elle l'a fait pour une société mais ce sera toujours le nom de la personne. Donc j'en ai deux encours donc là-dessus, ça continue, c'est moi qui les suivrai toujours et il y a un troisième aspect, c'est que maintenant dans mes nouvelles... En fait ce qui est marrant c'est qu'avant je faisais des cellules qui faisaient communiquer les circuits complets avec l'extérieur et maintenant, je me retrouve juste à l'extérieur sur les produits faits pour des problèmes de

compatibilité avec ce que je faisais avant et maintenant les gens m'appellent mais plus sur des questions sur nouveaux métiers plus qu'autre chose (rires). Moi, là à l'instant, j'étais avec un ancien collègue qui m'appelait pour savoir s'il y avait tel et tel produit qui pouvait servir à compenser telle et telle déficience du sien donc c'est marrant ! Ça change, on change de dimension !

Ca y est, ils ont intégré aussi que vous aviez changé de poste et que cela pourrait les intéresser !

Oui, oui, ils s'intéressent à cela mais je dirais que maintenant les questions sont plus alors ça revient une fois par an ou deux fois par mois mais rapides. L'avantage aussi de rester dans la même société et ce qui fait la facilité du changement de poste, c'est que les gens peuvent tout de même continuer à me contacter et que je ne suis pas complètement fermé à tout contact. En plus, j'ai gardé de très, très bons rapports avec eux donc si je peux les aider, je vais le faire. Si je peux les aider au déploiement de telles et telles cellules, je vais le faire.

D'accord et ils voient aussi maintenant l'avantage de votre nouveau métier

Oui

C'est intéressant. La personne à laquelle vous avait succédé sur ce site, elle est partie sur un autre site ? Elle est partie ?

Elle est partie de (la société).

D'accord donc vous à aucun moment où vous n'avez pu faire de biseau ?

Ah bah moi, je ne l'ai jamais rencontré... même pas rencontré !

Et vous êtes arrivés longtemps après qu'elle soit partie ?

Alors c'était un petit peu particulier parce que je crois que c'est une personne qui pour partir n'a pas posé trois mois de préavis, elle a posé des vacances pendant le préavis en fait enfin elle a récupéré des jours pendant le préavis et des choses comme ça. Donc du coup, elle a dû partir peut-être deux mois ou un mois avant que je n'arrive.

Donc ils vous attendaient de pied ferme je suppose.

Oui, oui, ils avaient besoin de quelqu'un. En plus, il y avait la réorganisation à ce moment-là donc c'était un petit peu particulier, ils avaient vraiment besoin d'une personne. Donc je ne dis pas que j'ai comblé absolument toute suite le trou qui manquait parce que c'était une personne avec énormément d'expérience et je pense que je ne le comble pas encore mais... Mais bon voilà, c'est comme ça.

Vous seriez prêts à changer de nouveaux enfin pas dans l'immédiat mais vous seriez prêt ?

Non, non, là, je suis en train de m'épanouir dans ce que je fais donc voilà.

Vous avez le sentiment d'avoir trouvé le métier qui vous convient ?

Oui, c'est vraiment dans la logique de tout ce que j'avais fait avant donc c'est vrai que quand j'étais designer, j'aspirais à prendre un peu de hauteur par rapport au métier de designer et j'avoue que j'avais hésité entre le marketing et le produit et je pense que j'ai trouvé oui le métier qui me plaît le plus. Aujourd'hui, au niveau du métier après au niveau du site, je ne sais pas, je ne sais pas de quoi l'avenir est fait. Il y a des hauts et des bas sur le site comme ailleurs donc éventuellement évidemment s'il n'y a plus de métiers où s'il n'y a plus de travail pour moi ici, je serais prêt à chercher ailleurs mais pas en changeant de métier. Je resterai bien dans le produit en fait.

Oui, là, vous avez vraiment l'impression d'avoir trouvé votre place.

Oui, enfin pour moi, j'ai trouvé ma place oui. Après bon on attendra de voir le prochain entretien annuel de voir ce qu'en pense mon responsable (rire) mais oui je pense avoir trouvé ma place.

Vous l'avez eu rapidement après votre arrivée votre premier entretien ?

Oui, je l'ai eu, il y a un mois et demi en fait, mon premier entretien. Ce n'est pas vraiment un entretien annuel parce que c'était qu'un entretien pour se fixer des objectifs et il n'y avait pas forcément de revues et on va dire de ce qui avaient été faits auparavant donc je dirais que j'avais été plus jugé par mon ancien manager que par le nouveau. Mais globalement, non je n'ai pas envie de changer maintenant ça c'est clair.

Mais dans 10 ans peut-être ?

Dans 10 ans peut-être (rires) j'aurais encore moins de cheveux tout cela a donc oui peut-être qu'il faudra que je prenne une décision, que je me remette en question ! Mais oui, non là, c'est vrai que je m'épanouis complètement, totalement dans ce que je fais.

C'est super !

Oui... Sans rester modeste on va dire, j'essaye de toujours prendre le bon côté des choses après bon, il y a toujours des hauts et des bas et peut-être que si vous rencontriez d'autres gens du produit ou des choses comme ça et il vous dirait des choses qui peuvent être plus négatives sur l'aspect de la gestion de produits. C'est vrai que parfois, on est obligé d'aller quémander, d'aller voir les gens pour leur dire « il faut que tu me le fasse sinon, on ne va jamais y arriver » ou des choses comme ça, ou des choses aussi que les autres n'ont pas le temps de faire mais qui seraient à leur charge normalement. On peut parler typiquement des caractérisations, aujourd'hui on a, on va dire à un arriéré de travail chez eux qui est énorme parce que la structure n'est pas forcément adaptée ou sans sortir de conclusions sur le contenu des équipes lui-même et donc d'aller faire leur travail donc c'est un peu l'aspect, les aspects négatifs du produit c'est-à-dire qu'on se sent responsable de notre produit et on fait ce qu'il faut pour qu'il arrive à maturité. Et si ce qu'il faut faire c'est à la charge d'une autre personne, et bien parfois on va le faire.

Et vous avez les compétences pour faire ce type de choses ?

On apprend !

Oui c'est ça en plus

Oui, on apprend on apprend et puis c'est ce que je vous disais, on se sent véritablement responsable de notre produit, c'est notre bébé et voilà il faut qu'il arrive à terme.

Vous êtes combien à faire cela ?

Dans (ma) business unit en fait, on est six ingénieurs, (ils les nomment tous) et moi donc on est six et peut-être autant de techniciens donc on est 12. Après il y a quatre (business units) en produits donc avec à peu près autant de personnes donc je pense qu'on à peu près une cinquantaine.

D'accord et vous, vous avez un technicien attitré ?

Non, non, parce qu'en fait moi j'ai... Comment dire ? Je n'ai pas forcément demandé à faire du management dans un premier temps parce que je pense que j'ai assez de choses à gérer en apprentissage et en formation. Donc gérer en plus une personne qui forcément ne connaît pas parce qu'en plus si j'avais eu un technicien, ça aurait été quelqu'un de nouveau donc à moins qu'on fasse tourner les personnes... mais pour l'instant, je pense que cela se passe bien comme ça donc quelqu'un de nouveau qui ne connaît pas forcément le métier non plus. On m'avait présenté ça comme ça au début en tout cas. Moi, je leur ai dit que j'aurais eu du mal à former cette personne sachant que je ne le suis pas moi-même. En fait, je ne suis pas pour faire du management juste pour dire que je fais du management quoi, pour me gratifier moi-même. Non parce que le management, ce n'est pas mon truc, à la limite je préfère bien connaître le métier, savoir ce que je suis capable de faire, voir ce que je n'ai plus le temps de faire et à ce moment-là, si je n'ai plus le temps de faire alors là, je dirais peut-être que j'ai besoin de quelqu'un pour m'aider. Aujourd'hui, ce n'est pas encore le cas et comme je suis et c'est aussi un argument que j'ai avancé à mon supérieur hiérarchique lorsqu'on m'en a parlé, parce qu'on en a parlé mais je dirais aujourd'hui, si je veux connaître réellement le métier et commencé à déléguer alors que je viens d'arriver, je ne pense pas que ce soit forcément la bonne méthode. Après on a chacun sa façon d'appréhender les choses mais moi, ce n'est pas mon truc. Si je ne le fais pas une fois, je ne saurais pas dire à la personne comment il faut le faire la fois d'après et je ne trouve pas cela très sain.

Parce que le fonctionnement habituel c'est ça, vos homologues ont chacun un technicien attitré

Oui, ils ont chacun un technicien qui les aide dans la préparation des documents, qui fait les demandes des caractérisations, qui les suit, qui vérifie la bonne marche de certains aspects du produit etc. etc. Et qui ont en plus des projets un peu plus personnels c'est-à-dire qu'ils ne font pas que faire ça mais à qui on confie un peu des projets on va dire annexes comme le shrink ou des choses comme ça ou la diminution de taille de telle ou telle produit. Là aujourd'hui, ils ont tous un technicien qui les aident dans cet aspect-là, moi, je dirais... Pourquoi pas ... mais pas dans l'immédiat parce que je ne saurai pas quoi lui demander et comment lui demander et vérifier son travail si je ne l'ai jamais fait... Bon maintenant, si parce que j'ai déjà qualifié un produit, donc je vois un petit peu tous les aspects du produit, j'ai traité un petit peu tous les aspects donc...

Oui c'est ce que vous disiez peut-être au bout d'un an un an et demi quand vous aurez fait suffisamment de formation

Oui voilà avant moi, je ne me sentais parce qu'en plus, il faut lui consacré du temps c'est-à-dire qu'il faut définir des objectifs, il ne s'agit pas de prendre quelqu'un sans lui avoir défini des sous-objectifs, un travail précis, voilà. Donc je ne suis pas encore dans cette phase-là !

Vous avez fait l'INSA c'est bien cela, mais cette école ne forme pas au design ?

Si mais pas celle que j'ai fait moi, pas la formation que je fais-moi

Donc comment vous vous y êtes formés ?

J'ai eu la chance entre guillemets d'entrer dans une société de services avec un commercial qui devait être très doué parce qu'il a réussi à me vendre que je devais faire du design alors que je ne savais pas en faire (rires) et non en fait les gens étaient très bien au courant et en fait j'ai eu une mission chez un concurrent de (ma société actuelle) avec des gens, une petite équipe ou ce qu'il voulait c'était quelqu'un de motivé plus que quelqu'un de formé au design parce que de toute façon, il y avait très peu de gens formés à (ce type de) design tel qu'il souhaitait le faire donc ils ont souhaité, à ce moment-là, prendre quelqu'un et le former même en prestation. Donc j'ai fait une première mission de neuf mois chez eux où ils ont passé six mois à m'apprendre pas mal de choses et trois mois à faire un produit, à designer un produit et ça a très bien marché donc la fois d'après, ils m'ont appelé et j'ai passé de 10 mois et ils ont continué à me former et donc voilà, je me suis formé sur le tas (à ce) design comme ça et après, entre les deux, j'ai eu une mission comme ça (dans cette société) mais dans un autre groupe que celui dans lequel je suis rentré après où ils m'ont formé enfin pour eux, j'ai mis en place pas mal de processus dans le design et notamment dans la vérification du design mais en numérique parce que j'avais aussi quelques compétences en informatique et ils avaient surtout besoin de cela et du coup, cela m'a forcé un peu aussi à me former à une partie du design numérique. Et après du coup, je suis retourné chez le concurrent et après je suis revenu (dans ma société actuelle) mais en passant côté ayos où là c'est les deux mélangés donc de l'analogique et du numérique et bon j'ai fait mes preuves sur le terrain et voilà, cela s'est très, très bien passé !

Donc finalement si vous comparez vos expériences d'avant et votre changement de métier actuel, celle-ci, elle est vraiment plus compliquée enfin moins naturelle que les autres

Ah oui, oui parce que là je pense qu'il y a un aspect humain dans celui là qui n'est pas négligeable et c'est surtout cet aspect là qui est je pense beaucoup plus compliqué. D'une part sur les relations et sur soi-même ; c'est-à-dire que la mise en place d'une rigueur en fait. C'est toute une rigueur de travail parce que c'est vrai que si on oublie de mettre une action en route, c'est pour nous, c'est pour le projet donc... Il y a cet aspect de rigueur quand on gère plusieurs projets à la fois et l'aspect humain, relations humaines avec le reste de l'équipe où c'est naturel ou ça ne l'est pas. Je connais des responsables de projet avec qui c'est beaucoup plus difficile, des membres de mon équipe projet qui m'ont déjà dit, dis donc c'est différent avec toi !! Après c'est à prendre comme on veut mais ils m'ont dit qu'avec d'autres personnes c'était beaucoup plus difficile c'est-à-dire que ce sont plus des ordres que des demandes. Cet aspect ordre / demande qui ... « Je te demande de me faire ça pour le bien du projet » ou « Tu me fais ça maintenant » ça ne passe pas pareil quoi ! Et il faut savoir montrer aux gens que c'est nécessaire et j'y passe du temps et je vais voir les gens déjà, je ne prends jamais le téléphone, je me déplace. Tout ça c'est du temps. Alors c'est vrai qu'à la base, je n'aime pas

Annexe 6

le téléphone, je préfère vraiment rencontrer les gens avec l'Asie je suis obligé, je n'ai pas le choix. Et puis, après les mails sont obligatoires pour s'assurer et laisser une trace.

Il m'assure qu'il s'est confié sans souci et m'a tout à fait confiance

Remerciements

Glossaire des abréviations et du vocabulaire empirique

Abréviations :

GRH : Gestionnaires des Ressources Humaines

LOC : Locus of Control (sentiment individuel d'appropriation et de contrôle des événements)

MI : Mobilité interne

RH : Ressources Humaines

RRH : Responsable Ressources Humaines

SHD : Supérieur Hiérarchique Direct

TC : Transfert de connaissance

TCI : transfert de connaissance intra-organisationnel

UR : Unité Réceptrice

US : Unité Source

VAE : Validation des Acquis par l'Expérience

Vocabulaire empirique :

Kit : ensemble de pièces dédiée à une activité de maintenance spécifique

Magasin : service logistique

Salle blanche : zone de production

Secteur : ensemble de services

Team leader : chef d'équipe

RESUME

La gestion de la connaissance est devenue un enjeu central pour la compétitivité des entreprises. Elle conduit les chercheurs et les praticiens à s'interroger de plus en plus sur les démarches envisageables pour valoriser, pérenniser, transférer et créer la connaissance organisationnelle. Cette recherche propose d'étudier un évènement de la vie professionnelle du salarié, la mobilité interne, souvent désigné comme un moyen de transférer la connaissance dans l'organisation. La mobilité entraînerait en effet dans son sillage, le déplacement des connaissances du salarié.

Complexe, la mobilité interne révèle cependant des réalités diverses induites par sa polymorphie (changement de métier, de service, déplacement géographique, ...). En étudiant dans le temps les événements auxquels sont confrontés les salariés mobiles, cette recherche tente d'améliorer la compréhension du processus de transfert de connaissance intra-organisationnel en mettant en exergue le rôle double joué par l'acteur mobile: créateur mais également acquéreur de connaissances.

La méthodologie qualitative longitudinale choisie s'appuie sur les récits d'expériences de vingt-cinq acteurs d'une même société recueillis durant soixante-quinze entretiens semi-directifs. Le suivi des acteurs à partir des premiers mois sur leur nouveau poste jusqu'à leur première année d'exercice fournit une approche subjective de ce moment particulier de la carrière professionnelle tout en éclairant les logiques du transfert de connaissance intra-organisationnel.

Mots clés :

Transfert de connaissance intra-organisationnel, mobilité interne, socialisation organisationnelle, transition de rôles, identification.

ABSTRACT

Organizational knowledge has become a central issue for competitiveness of enterprises. Therefore, researchers and practitioners wonder more and more about the activities, which could develop, maintain, transfer and create organizational knowledge. This research proposes to study a particular event of the career, internal mobility, often referred to as a means to transfer knowledge in the organization. The mobility could therefore lead to the displacement of employee's knowledge.

Internal mobility is however complex, it reveals different realities induced by its various content (job change, service change, geographical shift, ...). By a longitudinal analysis of the events faced by mobile workers, this research seeks to better understand the processus of intraorganizational knowledge transfert and underlies the both role played by the actor : source but also recipient of knowledge.

A longitudinal qualitative methodology is chosen. The data collected are based on the life stories of twenty-five employees from the same company questioned during seventy-five semi-structured interviews. These actors have been accompanied from their first month on the new affectation until their first year. This monitoring provides a subjective approach of this specific moment of an individual's career and contributes to highlight the logic of intraorganizational knowledge transfer.

Key words :

Intra-organizational knowledge transfer, internal mobility, organizational socialization, organisational socialization, roles transition, identification.

Discipline : Sciences de Gestion

Intitulé et adresse du laboratoire : CERMAT, EDSHS, UFR Droit, IAE de Tours, 50 avenue J. Portalis, BP 0607, 37206 Tours Cedex 3