

# **Conséquences des mouvements des hommes dans l'entreprise : Explicitation, socialisation et transfert de connaissance organisationnelle**

**Notais Amélie, Allocataire de recherche  
IAE de Tours – CERMAT**

50, Avenue Jean Portalis – B.P. 0607 , 37206 Tours Cedex 03 - Bureau A247  
Tel Secrétariat : 02 47 36 10 10  
[notais@yahoo.fr](mailto:notais@yahoo.fr)

## **Résumé :**

Depuis les années quatre-vingt-dix, les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus aux démarches visant la valorisation, la pérennisation, le transfert ou encore la création de connaissance organisationnelle. Parallèlement, les mouvements des hommes dans l'entreprise, et notamment la mobilité interne, ont pris une nouvelle dimension. Alors qu'auparavant, elle s'opérait bien souvent lors de période de crise et s'opposait à l'outplacement ; aujourd'hui, elle est aussi utilisée comme un outil de progression et de valorisation des connaissances individuelles au service de l'organisation. Nous tenterons au travers des discours de dix-huit gestionnaires des ressources humaines de comprendre comment les mouvements des salariés dans l'entreprise peuvent enrichir la connaissance organisationnelle tout en luttant contre la dépréciation liée aux mouvements naturels comme les départs en retraite. Les mouvements des hommes s'apprécieront au regard des conséquences sur la connaissance organisationnelle qu'ils occasionnent. Ils seront ainsi décrits comme de puissants moyens d'encourager le transfert de connaissance intra-organisationnel et seront avancés comme des phénomènes favorisant la transmission de connaissance de l'homme à l'homme et l'explicitation des connaissances détenues individuellement.

**Mots clés :** connaissance organisationnelle, dépréciation de la connaissance, transfert de connaissance, mobilité interne, gestion des départs.

*Nos seniors qui sont partis massivement à la retraite au moment où on a fait un système de départs à la retraite anticipés, ils sont partis également avec leur savoir- faire. On s'est rendu compte dans certains secteurs, pas tous et encore une fois minoritaires, on s'est dit mais attend, s'il part celui- là, il y a toute l'histoire, tous les dossiers qui partent ....*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'une responsable ressources humaines d'une entreprise du secteur Banque-Assurances)

Cet extrait illustre combien la dépréciation de la connaissance organisationnelle liée au départ en retraite d'un salarié doit poser question. Aussi, les modèles classiques de représentation de la connaissance organisationnelle comme cumulative ad vitam eternam (Yelle, 1979) ont montré leur manquement (Darr, Argote, Epple, 1995).

Dans la veine d'Argote (1999), cet article souhaite apporter des solutions pour lutter contre cette dépréciation de la connaissance organisationnelle. Il propose une résolution par l'utilisation de l'outil de gestion des ressources humaines qu'est la mobilité interne en mettant en avant ses conséquences sur la connaissance détenue par l'organisation.

Depuis les années quatre-vingt-dix, les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus aux démarches visant la valorisation, la pérennisation, le transfert ou encore la création de connaissance organisationnelle. Parallèlement, les mouvements des hommes dans l'entreprise, et notamment la mobilité interne, ont pris une nouvelle dimension. Alors qu'auparavant, la mobilité interne s'opérait bien souvent lors de période de crise et s'opposait à l'outplacement, elle est aujourd'hui aussi utilisée comme un outil de progression et de valorisation des connaissances individuelles au service de l'organisation.

Nous tenterons au travers des discours de dix-huit gestionnaires des ressources humaines, recueillis au cours d'entretiens semi-directifs, de comprendre comment les mouvements des salariés dans l'entreprise peuvent enrichir la connaissance organisationnelle tout en luttant contre la dépréciation liée aux mouvements naturels tels que les départs en retraite.

L'analyse conjointe de la mobilité interne et de la connaissance organisationnelle conduit à explorer divers questionnements. En effet, tous les mouvements de salariés dans l'entreprise ont-ils les mêmes conséquences en terme de connaissance ? Existents-ils des mouvements plus

bénéfiques que d'autres ? Toutes les connaissances peuvent-elles être appréhendées au travers des mouvements de personnel ?

Avant de mettre en avant quelques premiers supports empiriques visant à répondre à ces questions, nous reviendrons sur l'état de l'art des deux thèmes que cet article souhaite rapprocher. Nous verrons que cette réflexion théorique au regard de la littérature existante soulève de nouveaux questionnements. La méthodologie déployée dans l'objectif d'éclairer ces dimensions sera expliquée avant d'apporter des réponses par l'analyse des propos recueillis.

## **1. DE LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE A LA GESTION DE SES PRINCIPAUX DETENTEURS : REGARDS CROISES**

Après avoir rappelé quelques unes des conceptions de la connaissance en tant que phénomène organisationnel et l'avoir distinguée d'un concept voisin : la compétence (1.1.), les mouvements des hommes dans l'organisation seront étudiés (1.2.) pour mieux observer leurs conséquences attendues sur la connaissance organisationnelle (1.3.).

### **1.1. PERIMETRE DE LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE**

La connaissance est apparue ces dernières années comme la clé de voûte de la performance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Kogut et Zander, 1995 ; Huber, 1991). Pourtant, le foisonnement des écrits sur ce thème n'a pas permis de faire émerger une définition consensuelle.

#### **1.1.1. Nature de la connaissance organisationnelle**

La connaissance organisationnelle s'apprécie selon trois caractéristiques en interaction : structurelle (1), processuelle (2) et fonctionnelle (3) (Albino, Garavelli et Schiuma, 1999). D'un point de vue structurel, la connaissance est formée par l'information (1). C'est au travers de l'interprétation de l'information que la connaissance prend vie. L'interprétation est un processus (2) qui concerne l'information nouvelle ou existante. Elle permet à la fois aux individus et à l'organisation de développer 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 (3) (Albino et al., 1999 :54).

L'organisation apparaît comme un puit de connaissances dont le salarié reste le principal détenteur (Bartlett et Ghoshal, 2002). Le principal mais pas l'unique puisqu'il se combine et complète les deux autres « réservoirs » que sont les outils et les tâches. (Argote et Ingram, 2000 ; Darr et Argote, 2000). Les outils se définissent comme le composant technologique matérialisé dans l'outillage et les logiciels ; les tâches comme le reflet des buts, intentions et objectifs de l'entreprise (Argote et Ingram, 2000 :153).

La connaissance se distingue suivant son lieu d'ancrage et ses caractéristiques. Concernant ces dernières, les taxinomies classificatrices sont nombreuses (Winter, 1987 ; Walsch et Ungson, 1991 ; Kogut et Zander, 1995 ; Gherardi et Nicolini, 2000,...). Une redondance doit cependant être notée. Il est désormais classique de distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite (Polanyi, 1966).

La nature plus ou moins tacite de la connaissance n'est pas sans influence sur sa portée stratégique et sa valorisation au sein de l'organisation. Des auteurs considèrent en effet la connaissance tacite comme une ressource de valeur (Polanyi, 1966 ; Argote et Ingram, 2000). Enfermée dans l'entreprise de façon bien plus profonde que la connaissance explicite, elle constitue une source d'avantage concurrentiel (Kogut et Zander, 1995 ; Tarondeau, 1998). Cependant, la connaissance tacite requiert des compétences que l'individu ou l'organisation la détenant ont parfois bien du mal à délimiter. Réputée spécifique à son détenteur, elle est plus difficilement transmissible (Kogut et Zander, 1995).

La connaissance explicite est, à l'opposé, plus articulée, plus facilement enseignable et donc plus aisément accessible de l'extérieur. Elle encourt donc un risque d'imitation supérieur (Winter, 1987 ; Barney, 1986 ; Kogut et Zander, 1995 ; Winter et Szulanski, 2001).

L'organisation doit donc arbitrer entre d'une part, explicitation de la connaissance pour la rendre accessible au plus grand nombre à l'intérieur de l'organisation et, d'autre part, protection des connaissances tacites détenues afin de réduire l'imitation des concurrents.

En effet, il est d'usage de différencier les connaissances partagées avec les autres organisations de celles, plus rares, détenues par une seule organisation. Ces dernières, spécifiques à la firme, sont elles aussi créatrices d'un avantage concurrentiel. Avantage constitutif d'une rente, tant que d'autres organisations ne l'auront pas, à leur tour, intégrée par imitation (Barney, 1991, 1996).

Cette distinction suivant la dimension plus ou moins partagée de la connaissance entre les organisations rencontre de plus en plus de remise en cause. D'une part, car les frontières nettes

des organisations sont de plus en plus souvent sujettes à caution, d'autre part, le caractère universel de la connaissance est mis en doute. Pour bien des auteurs, la distinction entre la connaissance spécifique à la firme et universelle n'est pas idoine. En effet, cette dernière est souvent appréciée au regard du contexte dans lequel elle évolue et ne saurait être strictement similaire dans toutes les organisations (Nonaka et Toyama, 2002). En ce sens, toute connaissance aurait des bases identiques mais nécessiterait d'être adaptée pour devenir appropriée à son nouveau contexte. Ainsi, même les connaissances purement techniques et scientifiques qui se veulent universelles, révèlent des mises en place et des implémentations différentes suivant les entreprises. Ne serait-ce que parce que le concept, la volonté guidant l'entreprise n'est pas nécessairement la même.

### 1.1.2. Acquisition de connaissance dans l'organisation

Les attributs de la connaissance ne sont pas les seuls à affecter la rapidité d'apprentissage, aussi, plus la connaissance est proche et similaire des connaissances déjà développées dans l'entreprise et plus celle-ci pourra être rapidement intégrée aux us et pratiques de l'organisation. La capacité à intégrer cette connaissance (ou *capacité d'absorption*) est d'autant plus forte que les connaissances précédemment mises en œuvre sont des connaissances dans le même domaine, dans la même branche ou relative à une technologie proche (Cohen et Levinthal, 1990 ; Chauvet, 2003).

Le processus d'apprentissage peut prendre des formes variées. Nonaka et Takeuchi (1995) formulent les bases du processus SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Intériorisation). Ils distinguent les quatre grandes formes ou modes de conversion que peut prendre l'apprentissage au sein de l'organisation :

- **Du tacite vers l'explicite : l'articulation / externalisation.** C'est la formalisation de règles tacites en règlements explicites.
- **De l'explicite vers l'explicite : la combinaison.** Elle a lieu lors des réunions, des échanges téléphoniques, des séminaires théoriques. Elle est basée sur un langage commun.
- **De l'explicite vers le tacite : l'intériorisation.** C'est l'enracinement des connaissances explicites (réflexes, automatismes).

- **Du tacite vers le tacite : la *socialisation*.** C'est l'acquisition directe d'une connaissance sans l'usage du langage par la pratique, l'imitation, l'observation.

Dans cette typologie, l'accent est mis sur les processus d'interaction qui conduisent à la création ou/et au partage de la connaissance dans les organisations. L'apprentissage est décrit en tant que processus social et collectif. Dans la même veine, des auteurs ont ainsi souligné le caractère collectif de la connaissance créée dans l'organisation (Gergen, 1991 ; Latour, 1989). S'appuyant sur la rencontre de différents schémas mentaux, elle est créée par un collectif d'individus plus que par un individu singulier, repérable en tant que tel.

Ces différents travaux consacrent l'individu comme le principal ingrédient de la connaissance organisationnelle. C'est au travers du membre et de sa connaissance que la connaissance organisationnelle est appréhendée. Elle est ici considérée ancrée dans le salarié et son interaction avec l'environnement dans lequel il agit (collègues, supérieur hiérarchique, outils, ...). Elle prend vie dans les tâches qu'il réalise.

### **1.1.3. Connaissance et compétence : deux concepts voisins**

Souvent, dans la littérature, et particulièrement lorsque l'on s'intéresse au niveau individuel, le terme de compétence et celui de connaissance se côtoient et se confondent. Une conception nihiliste de la compétence est ici adoptée. Elle n'est pas considérée comme quelque chose qui existe en soi mais comme le reflet d'une connaissance évaluée et reconnue par un tiers. Un individu est dit compétent lorsqu'un tiers juge qu'il détient les connaissances nécessaires à l'exercice de sa fonction. « *La notion de compétence renvoie l'idée de rapport aux conditions d'exercice d'une aptitude et celle d'une exigence de reconnaissance* » (Zimmerman, 2000:7). Des outils d'évaluation tentent d'objectiver au maximum ce jugement. Néanmoins, il ne suffit pas d'avoir les connaissances pour être compétent mais il faut que celles-ci soient reconnues pour devenir compétences.

Cette partie sur la connaissance a permis de mettre en avant les caractéristiques de la connaissance qui conduisent à augmenter sa portée stratégique. Le caractère plus ou moins ancré dans le contexte et le lieu de vie (ou réservoir) de la connaissance ont eux aussi été soulignés comme des dimensions importantes influençant l'occurrence et la rapidité de l'apprentissage ; tout comme les connaissances antérieures. Par ailleurs, elle a été distinguée d'un concept voisin avec lequel on la confond souvent : la compétence.

Pourtant, avant de s'interroger sur la capacité de la mobilité interne à faciliter l'apprentissage ou à modifier la nature de la connaissance, il convient de rappeler les différentes formes qu'elle peut prendre et de la positionner par rapport aux pratiques qui l'entourent et l'influencent.

## **1.2. GESTION DES MOUVEMENTS DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE**

Définie comme « *le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe* » (Peretti, 1998), la mobilité interne ne saurait faire l'objet d'une étude homogène. D'une part, c'est un phénomène protéiforme, d'autre part, elle est liée aux événements et aux changements qui ont lieu dans l'organisation.

### **1.2.1. Différentes formes de la mobilité interne**

Au cœur de la politique de l'emploi, la mobilité interne sert à mettre en adéquation les postes nécessaires aux profils disponibles. Pour ce faire, la mobilité interne prend des formes variées. Ces différentes configurations doivent être distinguées pour mieux comprendre les multiples facettes de ce terme générique.

La rupture la plus forte s'opère entre la mobilité verticale et la mobilité horizontale (Peretti, 1998 ; Quenel, 2003). La mobilité verticale (ou promotion) induit un changement de statut hiérarchique. La mobilité horizontale, quant à elle, consiste à déplacer un salarié sans que son statut n'en soit affecté. Cependant, cela augure parfois un changement important pour le salarié qui peut voir le cœur de son métier changer (mobilité fonctionnelle ou transversale) ou/ et ses responsabilités évoluer.

A cette grande séparation s'ajoutent des modulations suivant l'éloignement géographique : mobilité nationale, internationale ou l'absence de mobilité géographique (Roger et Ventolini, 2004). Deffayet et Van Heems (1995) précisent que mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement.

### **1.2.2. Mobilité et gestion des départs : deux pratiques complémentaires**

Sans postes à combler ou sans l'émergence de nouveaux besoins, la mobilité interne n'a pas lieu d'être. Elle est bien souvent la résultante des départs de l'entreprise. Jour après jour, l'organisation accueille de nouveaux salariés mais voit également une partie des siens la quitter. Que ces départs soient naturels (départs en retraite) ou qu'ils soient volontaires (turnover), ils

laissent derrière eux des postes vacants dont certains se transformeront en poste à pourvoir en interne.

La gestion de la mobilité interne s'opère suivant deux logiques complémentaires (Peretti, 1998) :

- au 'coup par coup', à mesure que les besoins émergent ;
- organisée : les départs sont prévus et des outils existent pour accompagner cet effort de planification (plan de remplacement, GPEC, véritable système d'évaluation, ...).

Conscientes que la perte d'un individu entraîne à court terme des situations catastrophiques : perte de connaissances (Darr, Argote et Epple, 1995 ; Boecker, 1997 ; Moen, 2002), nécessité de redécouverte de connaissances existantes,... les organisations tentent désormais d'anticiper les mouvements de leurs hommes. La première logique est donc aujourd'hui activée en situation de crise et représente plutôt les modes opératoires des entreprises durant les années 60-70.

Les différentes facettes et contours de la connaissance et de la mobilité précisés, une réflexion croisant ces deux approches peut désormais être menée.

### **1.3. GERER LES HOMMES ET LEURS CONNAISSANCES POUR L'ENTREPRISE : QUESTIONNEMENTS SOULEVES PAR UN TEL RAPPROCHEMENT**

#### **1.3.1. Anticiper les départs pour préserver les connaissances de l'organisation**

La première série de questionnements que nous tenterons d'éclairer à la lumière du discours des gestionnaires de ressources humaines s'attache à l'anticipation des départs des salariés. Comme nous l'avons vu, la gestion des départs peut être résolue par le recours à la mobilité interne. La littérature comme l'actualité montre combien les départs massifs en retraite sont source de dépréciation de connaissance au niveau organisationnel. Aussi, une réflexion interrogeant la capacité de la mobilité interne à anticiper les départs et, par la même, à pérenniser les connaissances dans l'organisation paraît judicieuse.

Le mode opératoire que l'entreprise privilégie pour conserver les connaissances détenues sur chaque poste devrait montrer des niveaux d'anticipation variables. Il est probable que plus l'organisation anticipe de façon forte et précise les départs, plus cela signifie que le risque encouru de perte de connaissance est élevé. L'effort déployé devrait s'avérer d'autant plus important qu'elle accorde de la valeur à la connaissance détenue par l'individu actuellement en poste. La valeur accordée à cette connaissance s'appréciera au regard de différentes dimensions mises en exergue par la littérature académique :



- le caractère tacite
  - le caractère spécifique à la firme
  - le caractère ancré dans l'individu et dans le contexte
  - le caractère unique ou faiblement diffusé dans l'organisation<sup>1</sup>
- } de la connaissance

Plus ces critères seront forts et plus l'effort d'anticipation auquel l'entreprise devrait se soumettre induira du temps, de l'application et des moyens.

### 1.3.2. Des mouvements individuels aux conséquences organisationnelles

La distinction opérée entre connaissance et compétence amène elle aussi à quelques questionnements au niveau individuel. Elle révèle que pour le salarié, l'enjeu consiste à trouver le bon dosage entre démonstration de connaissances afin d'être reconnu comme compétent et démonstration de substituabilité. En effet, si l'individu apparaît simultanément comme très compétent et indispensable au bon fonctionnement de son service, aucune opportunité de mobilité ne lui sera offerte. Une telle proposition pourrait en effet remettre en cause la stabilité de l'organisation. Ainsi, le désir de mobilité d'un individu devrait le conduire à arbitrer sans cesse entre d'une part, la création de connaissances nouvelles (tacites et explicites) lors du développement 'normal' de l'apprentissage de son métier, et d'autre part, la diffusion des connaissances qu'il détient afin de les transmettre et permettre à un autre de reprendre son poste. La dynamique de mobilité interne permanente favoriserait donc les efforts de transmission des connaissances détenues. En reprenant les phases du modèle de Nonaka et Takeuchi (1995), la transformation de la connaissance individuelle en connaissance organisationnelle devrait prendre deux formes : soit elle s'effectue sous les traits de la *socialisation* et permet à la connaissance de conserver son caractère tacite, soit un effort d'explicitation des connaissances détenues (*externalisation*) permet à la connaissance d'être transférée. La seconde forme, l'externalisation, est décrite comme l'expression et la traduction de connaissances tacites en une forme compréhensible pour un tiers (Nonaka et Konno, 1998 : 43). La mobilité, en mettant en relation des acteurs dans un même contexte géographique et temporel, leur offre l'occasion de partager directement leur expérience, ce qui est particulièrement important pour la création de connaissance par socialisation ou externalisation (Nonaka et Toyama, 2003).

---

<sup>1</sup> i.e. la rareté.

Une politique de l'organisation qui impulserait une véritable dynamique de mobilité pour tous conduirait ainsi à transférer plus de connaissances. Les individus non mobiles et désireux de le rester cherchant, au contraire, à personnifier au maximum leurs postes et à ne pas expliciter leurs connaissances afin que ces dernières leur permettent de conserver leur zone de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Ils obligent ainsi l'organisation à les laisser à leur poste sous peine de perdre leur connaissance unique.

L'instauration d'une politique de dynamique permanente dans l'entreprise devrait donc conduire à amoindrir le pouvoir associé à la détention de l'information. En effet, en l'absence de mouvements des hommes dans l'organisation, les individus peuvent ne pas être motivés à partager leurs savoirs. De nombreuses études ont ainsi montré que les salariés ne partagent généralement pas l'information qu'ils sont les seuls à détenir (Stasser et Titus, 1985).

Impulser une dynamique de mobilité dans une organisation devrait avoir une incidence sur la nature des connaissances détenues et leur diffusion dans l'organisation. Dans un souci de cohérence horizontale, toute organisation souhaitant initier ou souligner son intérêt pour la valorisation de la connaissance organisationnelle devrait, en conséquence, porter un regard particulier sur les membres qui la composent.

### **1.3.3. Les perspectives de mobilité comme incitations au partage de connaissance**

Barney (1991) énonce plusieurs caractéristiques permettant de reconnaître une ressource stratégique, capable de créer l'avantage concurrentiel de la firme. Elle a de la valeur, est rare, n'a pas de substitut et est inimitable et donc, le plus possible, spécifique à l'organisation. La reprise de ces critères permet de mettre en avant quelques implications managériales en terme de G.R.H. Elle conduit à penser qu'un salarié possédant une connaissance particulière, reconnue par l'organisation, fortement spécifique et ancrée devrait être facilement repérable. En tant que détenteur d'une telle connaissance, il bénéficierait en effet d'une valorisation forte de la part de l'organisation tant au niveau de sa rémunération que de son statut hiérarchique.

Le niveau hiérarchique d'un salarié serait donc proportionnel au degré stratégique des connaissances qu'il détient. En bref, la structure hiérarchique reproduirait une valorisation croissante des connaissances.

Cette vision élitiste trouve quelques fondements dans la littérature. En réponse à la prise de conscience de l'ancrage de la connaissance organisationnelle dans ses salariés, l'organisation est en effet amenée à considérer sa politique de gestion des connaissances comme intimement liée à celle des ressources humaines (Gaha et Mansour, 2004). Plus un individu sera repéré comme détenant une connaissance de valeur, plus l'organisation cherchera à le valoriser et à la lui faire partager. Pour ce faire, les auteurs proposent plusieurs moyens. Les moyens financiers sont bien entendu les premiers auxquels on peut penser et la première prérogative consiste à proposer au salarié un niveau de rémunération attractif qui le dissuade de partir (Gaha et Mansour, 2004). Cependant, le salarié n'est pas un *homo economicus* à la rationalité illimitée contrairement à ce que les sciences économiques supposaient. Il réagit et est sensible à d'autres incitations : l'autosatisfaction, la reconnaissance des pairs, le sentiment d'appartenance et la motivation intrinsèque ont été recensés par Nonaka et Toyama (2002) au titre des incitations non financières motivant les salariés à partager leur connaissance. Nous proposons ici de nous interroger sur la capacité de la mobilité interne à, elle aussi, favoriser ce partage en offrant aux salariés de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise.

#### **1.3.4. La mobilité interne comme mode de transfert de connaissance**

Le salarié en tant que membre de l'organisation est un réservoir de la connaissance organisationnelle (Argote et Ingram, 2000). Pour ces mêmes auteurs, le processus de transfert de connaissance s'opère suivant deux modes : soit le réservoir est modifié (par la formation par exemple), soit le réservoir est déplacé. Cette seconde option du déplacement du réservoir nous amène à penser que la mobilité interne, qui consiste justement à déplacer un membre, permettrait par la même occasion de transférer les connaissances détenues par l'individu mobile. Sur son lieu de départ, on constaterait ainsi une perte de connaissance : perte des connaissances détenues par l'individu ; alors que sur son lieu d'arrivée, un gain de connaissance apparaîtrait : gain des connaissances détenues par l'individu. Or, le problème est plus complexe qu'il n'y paraît car il ne suffit pas de transférer un homme pour transférer ses connaissances. En effet, une partie de ses connaissances sont co-détenues ou partagées avec des membres de son environnement antérieur, une autre partie est ancrée plus ou moins profondément en lui de façon inconsciente,<sup>2</sup> tandis que

---

<sup>2</sup> C'est ce que Polanyi (1966) a désigné sous le terme de connaissance *tacite*.

d'autres encore sont des connaissances que l'individu n'a pas nécessairement le désir de partager car elles sont pour lui sources de pouvoir. La mise en relief de la mobilité interne et du transfert de connaissance amène donc à s'interroger sur le type de connaissance qu'un salarié peut effectivement transférer lors de tels mouvements et du temps qu'il lui faut pour le faire.

Ce rapprochement fait naître nombre de questionnements qui appellent à un examen du vécu concret et des réalisations au sein des organisations. Comment utilisent-elles la mobilité interne dans les faits ? Leur sert-elle à expliciter la connaissance ? À la transmettre ? Et si oui, comment ?

## 2. METHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des personnes gérant la mobilité interne pour leur organisation. Les postes occupés par les répondants se sont révélés d'une plus grande variété que nous ne l'avions imaginé : de responsables ressources humaines à directeur des ressources humaines pour les plus prévisibles jusqu'à directeur de site ou responsable administratif et financier ou encore conseiller mobilité. Cet éventail des profils s'explique en grande partie par la diversité des entreprises interrogées que ce soit en taille<sup>3</sup> ou en secteur d'activité (banque, assurances, industrie de haute technologie, entreprise de service, établissement public, ...).

Cette phase de collecte de données s'inscrit dans une démarche exploratoire. La durée moyenne des rencontres est d'une heure trente<sup>4</sup> ; les propos évoqués à cette occasion font écho à un guide d'entretien préalablement construit. Ce guide amorce différents questionnements autour de la mobilité interne, ses enjeux, ses limites, les outils utilisés pour soutenir les politiques menées dans l'organisation. La volonté lors de cette période est de faire émerger du sens (Weick, 1996). Plutôt que de tenter de répondre à des questions d'objectivation statistique, nous avons choisi de privilégier ici, pour ce thème peu abordé, la recherche de saturation théorique au travers d'un design qualitatif. L'objectif est de recueillir la conception des professionnels concernant les enjeux des problématiques de mobilité interne auxquelles ils doivent faire face.

---

<sup>3</sup> Bien qu'une taille minimum de 250 ait été considérée afin que de réelles opportunités de mobilité interne existent.

<sup>4</sup> Durée enregistrée. La présence réelle dans l'entreprise est toujours supérieure (confidences hors enregistrement, visites des locaux, ...).

Au total, dix-huit entretiens semi-directifs centrés ont été réalisés. Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits afin de comprendre l'articulation opérée par les professionnels entre mobilité et gestion de la connaissance organisationnelle. En effet, au cours de ces entretiens centrés sur la mobilité, le thème de la connaissance a émergé de façon récurrente alors même qu'il était absent du guide. Durant l'interprétation des données, il s'est affirmé de façon redondante comme un enjeu central. Au fur et à mesure de la lecture des entretiens et de leur retranscription, les contours vers une interprétation plus précise se sont dessinés. Bien souvent, en effet, la phase de retranscription signe le début la phase d'analyse.

Au fil des entretiens apparaissent ainsi des similitudes et des différences entre les personnes interrogées. Ces dernières s'apparentent aux premiers éléments du codage des données. L'unité d'analyse choisie comme élément significatif est la phrase ou le paragraphe. L'annotation des retranscriptions s'est effectuée en donnant à chaque catégorie un symbole générique. Plus qu'un symbole c'est l'abréviation du sens du paragraphe qui a été donnée. Une grille d'analyse<sup>5</sup> reprenant de façon exhaustive les catégories mises en exergue a été construite suite à la lecture des deux premiers entretiens. Les entretiens ultérieurs ont à leur tour fait apparaître de nouvelles catégories qu'il a fallu intégrer. Ces nombreux allers-retours nous ont signalé l'incomplétude de notre premier codage. Nous avons donc réalisé un court récapitulatif sur un document distinct reprenant pour chaque entretien, les grands thèmes abordés, en fixant une limite d'une page afin de résumer les différents points clés abordés<sup>6</sup> dans chaque entretien. Ce document, élaboré à partir des dix premiers entretiens, nous a servi de base de travail pour construire une grille d'analyse plus fine et surtout plus exhaustive. Des regroupements inter et intra entretiens pour les thèmes les plus saillants ont alors pu être opérés, utilisés ensuite comme catégories et sous-catégories.

Les données sur lesquelles s'appuie cet article ne font état que d'une partie des entretiens. Elles ne s'intéressent qu'à la méta-catégorie 'connaissance' au sein de laquelle de nombreuses sous-catégories ont été investies :

---

<sup>5</sup> Cf. tableau 1 pour un aperçu de la grille finale.

<sup>6</sup> Inspiré par les recommandations de Miles et Huberman (1991) concernant les notes fiches de synthèses.

Tableau 1. Extrait de la grille de codage des entretiens

Enjeux informationnels et cognitifs	ENJ Connaissance	Précisions sur la connaissance
Mobilité verticale / horizontale/ géographique/ fonctionnelle / transversale/internationale	ENJ K VER/ HOR/ GEO/ FON/TR/INTLE	
AV CCL Avantage concurrentiel	ENJ K – AV CCL	+ TAC (Tacite)
PERF Performance	ENJ K – PERF	+ EXP(Explicite)
LANG Langage commun	ENJ K – LANG	+ SPEC (spécifique)
CREA Création de connaissance	ENJ K – CREA	+ TECH (technique)
KT Transfert de connaissance	ENJ K – KT	+ COMP(comporte- mentale)
ACC Accès à des connaissances	ENJ K – ACC	
DIFF BP Diffusion des best practices (BP)	ENJ K – DIFF BP	
COMP Confrontation/comparaison - autre modèle	ENJ K – COMP	

Les enjeux liés à l'information et à la connaissance ont été regroupés. Pour ces derniers, à chaque fois qu'un type de mobilité particulier était distingué, nous l'avons précisé. La connaissance dont faisait état la personne interrogée était ensuite qualifiée suivant les dimensions suivantes : tacite/explicite, spécifique, technique/comportementale. Les différents enjeux soulevés par rapport à la connaissance figurent dans la première colonne.

Les propos recueillis sont en partie restitués pour illustrer les résultats de cette analyse et répondre aux questions soulevées par le rapprochement de la mobilité interne et la gestion des connaissances. Les cinq cents pages analysées ont mis en avant deux idées force. La première a exposé les mouvements des hommes dans l'organisation en tant que vecteurs d'enjeux pour la connaissance organisationnelle (3.1.). La seconde a montré des résultats plus inattendus de ces mouvements, interprétés a posteriori comme de belles réussites (3.2).

### **3. SUPPORTS EMPIRIQUES : ENTRE UTILISATION DELIBEREE ET APPORTS EMERGENTS**

#### **3.1. DIMENSION DELIBEREE : UTILISATION DES MOUVEMENTS DES HOMMES COMME OUTILS D'ACTION SUR LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE**

Certains mouvements des hommes dans l'entreprise sont mus par la volonté explicite de déplacer une connaissance valorisée par l'organisation. D'une part, la mobilité est attendue aider et accompagner le transfert de technologie, d'autre part, elle conduit à mieux anticiper les départs.

### 3.1.1. Accompagnement du transfert technologique

L'arrivée constante de nouvelles technologies, la découverte de meilleurs procédés, de méthodes de travail plus productives rythment la vie de toute organisation. Les salariés qui ont aidé à la mise en place ou les instigateurs d'une de ces connaissances particulières sont amenés à se déplacer vers d'autres sites pour répliquer leur découverte dans un nouvel environnement.

Les mouvements entre les établissements d'une organisation prennent différentes formes. Ils s'échelonnent sur des durées variables (du simple déplacement temporaire à la mobilité géographique), et sur des zones géographiques fluctuantes, dépassant parfois le cadre national.

A la source de la connaissance se trouve souvent le pays d'origine de l'organisation toute entière : c'est la maison mère qui possède la connaissance. Elle permet de mettre en œuvre, coordonne et organise le transfert du ou des individus afin qu'il(s) apporte(nt) leurs connaissances.

*C'est nous qui donnons notre savoir parce que la société mère est française. [...] On souhaite créer quelque chose à l'international sur le lieu dans lequel on crée la nouvelle société, pour emmener une certaine technologie ou un certain savoir-faire.*

(Extrait d'un entretien mené auprès du responsable administratif  
d'une entreprise spécialisée dans les produits de connexion)

Quand l'initiative ne revient pas à la maison mère, on retrouve à la source de la connaissance, une unité de l'organisation réputée et reconnue pour son savoir-faire dans un domaine particulier.

*On a un service R&D d'une quarantaine de personnes, reconnu pour ses performances et c'est vrai que c'est ce service-là qui est plus moteur. Il apporte au service R&D aux Etats-Unis qui était une société qui avait quelques difficultés et qui avait peut être besoin d'être redynamisé.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'une responsable ressources  
humaines au sein d'une entreprise spécialisée dans la chimie)

Pour organiser ces transferts de technologie, l'organisation repère un salarié, détenteur de la connaissance nécessaire. Elle lui propose alors de partir sur un autre site pour y transmettre son savoir et partager son expérience. S'il accepte de partir, son objectif sera d'adapter la connaissance à son nouveau contexte d'action et de transférer toutes les informations nécessaires à la réplification de son savoir.

*J'ai une direction qui a défini à un moment donné ce besoin là [d'un mouvement à l'international] connaissant bien les gens parce que il y a un réel besoin sur le site de Bellen au nouveau Mexique. [Notre site], si vous voulez est jugé comme l'usine modèle au niveau de la branche pharmacie. de part son savoir faire, de part toutes les normes qu'on a pu mettre en place, de part aujourd'hui en fait la qualité de notre production. Donc les autres sites, à un moment donné, ont certainement eu besoin qu'on leur apporte un savoir- faire et des méthodes et des techniques qu'on a mis en place ici et qui s'avèrent finalement très positives et très satisfaisantes. Donc le but est que ces personnes- là, le temps de leur mission transmettent leur savoir- faire et les aident à appliquer nos méthodes et nos process.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'une responsable du personnel  
d'une entreprise spécialisée dans la plasturgie et l'emballage)

Ces premiers résultats corroborent les écrits d'auteurs soulignant l'importance de transférer de façon simultanée à une technologie particulière, un membre de son unité créatrice (Galbraith, 1990). Ils portent à croire que la mobilité interne a les mêmes vertus que sa rivale, la mobilité externe, dépeinte comme un excellent moyen d'observer le transfert de connaissance inter-organisationnel (Steensma, 1996 ; Boecker, 1997 ; Almeida et Kogut, 1999 ; Rao et Drazin, 2002 ; Moen, 2002 ; Song, Almeida, Wu, 2003 ; Fornahl, 2006).

Notre étude apporte un soutien à la pertinence de l'utilisation du déplacement d'un salarié singulier pour transférer des technologies particulières entre les différents sites d'une organisation. Les récits d'expériences qui nous ont été livrées révèlent en effet que ces opérations ont été des succès et ne mentionnent pas les traditionnels freins au transfert (syndrome N.I.H.<sup>7</sup>, caractère visqueux de la connaissance).

### **3.1.2. L'anticipation des départs**

Lorsqu'un salarié quitte l'organisation, cela constitue une opportunité pour un autre membre de l'organisation de changer de poste et de pourvoir le poste laissé vacant. Mobilité interne et gestion des départs sont, nous l'avons vu, étroitement liées. Les départs qui apparaissent comme les plus simples à gérer sont les départs en retraite. En effet, ils sont facilement prévisibles et hormis quelques erreurs liées à des demandes de retraites anticipées ou à des prolongements souhaités, ces départs peuvent être organisés. L'anticipation consiste alors à chercher au sein de

---

<sup>7</sup> Le syndrome Not Invented Here est fréquent dans les services R&D qui ont du mal à accepter une connaissance dont ils n'ont pas la paternité.



l'organisation un salarié capable de remplacer le futur retraité. Plusieurs solutions sont ici envisageables. Parmi, les organisations rencontrées, deux grandes écoles se distinguent. La première consiste à répondre aux départs au coup par coup, à mesure que le besoin arrive. La solution retenue alors est une succession logique : le plus proche collaborateur n-1 (et souvent aussi le plus ancien) prend la relève. La seconde utilise un outil permettant une recherche plus étendue : un véritable plan de succession est construit pour chaque poste stratégique de l'organisation.

*Les départs en retraite, [...] vous prévoyez un peu derrière, c'est ce que l'on fait souvent... j'ai mon voisin par exemple c'est un cas typique. Il est responsable ingénierie et on est train déjà, il a 57 ans, on est en train déjà de pressentir son remplacement. Il va former son futur remplaçant sur son poste [...]. Il y a quelqu'un qu'on avait embauché, il y a déjà un an ou deux [...] et là, on va essayer de le concrétiser dans les années qui vont venir de façon à ce qu'il lui fasse le biseau pour le former à le remplacer. Et ça, on essaie de le faire à peu près dans tous les postes, au moins clés.*

(Extrait d'un entretien mené auprès du responsable  
administratif d'une entreprise spécialisée dans les produits de connexion)

Les départs de l'entreprise sont, en l'absence d'anticipation, l'occasion d'observer une dépréciation du stock de connaissances de l'organisation (Argote, 1999).

*On a eu quelqu'un qui est parti en retraite, qui s'occupait de tout ce qui est fluide c'est-à-dire échanges gazeux, ... et donc c'est quelqu'un qui a eu beaucoup de mal à transmettre son savoir, c'est vrai que c'était quelqu'un qui avait une maîtrise totale de son champ d'action et bien de sentir que petit à petit ça lui échappait c'était très, très difficile... oui*

***Il travaillait tout seul ?***

*Voilà c'était quelqu'un en fait qui était responsable de ses projets qui avait une grande connaissance de son domaine et ... bien là, il a fallu justement eh bien qu'il donne tout son savoir et je pense qu'il avait pris un certain plaisir à faire, à cloisonner son métier et à le faire d'une manière très bien mais d'une manière beaucoup trop autonome finalement...*

***Et ça faisait longtemps qu'il était sur son poste de travail ?***

*Très longtemps... et donc il avait appris au fil des années et c'est vrai qu'il avait une très grande connaissance et pour la personne qui lui succède, ce n'est pas facile du tout...*

(Entretien mené auprès d'une responsable ressources humaines  
d'une entreprise spécialisée dans l'outillage de matériaux)

Plusieurs choses apparaissent à la lecture de cet extrait. Il montre combien l'absence de mobilité conduit à une forte personnification du poste. De manière redondante, il est apparu un lien entre la durée sur le poste et la tendance du salarié à internaliser ses connaissances, les rendant moins accessibles par un tiers. L'absence de mobilité à titre individuel a ainsi été décrite comme un moyen freinant la diffusion des connaissances dans l'organisation.

Par ailleurs, le risque de dépréciation lié à la perte d'un individu particulier est d'autant plus fort que celui-ci travaille seul et de façon autonome. Aussi, pour de tels postes, les efforts d'anticipation doivent être importants. La personne interrogée nous révélera plus tard que les conséquences de l'absence de transmission du savoir unique de ce salarié avait, aujourd'hui encore, six mois après son remplacement, des conséquences désastreuses. Or, en privilégiant une vision à long terme, et en tentant d'organiser la passation de pouvoir en anticipant le départ, celles-ci auraient pu être évitées.

Pour éviter la perte de leurs connaissances, d'autres organisations plus prévoyantes utilisent divers moyens pour former le futur mobile sur son nouveau poste. La première est celle du biseau qui consiste :

*à faire travailler en binôme le futur mobile et son remplaçant. C'est-à-dire que la personne que l'on va faire évoluer va rester quand même en partie sur son poste pour travailler avec son futur remplaçant qui lui va être aussi à cheval avec son ancien poste, on commence à faire la transition en fait, donc on fait une sorte de binôme mais ils ne sont pas à plein temps sur le même poste ensemble mais ils ont un certain temps en commun.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'une responsable  
ressources humaines d'une entreprise spécialisée dans les semi-conducteurs)

Cette méthode permet d'anticiper à la fois le départ et la mobilité. Une autre méthode utilisée est le tutorat. Comme la précédente, elle intervient aussi bien en prévention des départs en retraite qu'en préparation des futures mobilités. Elle augure moins de temps réel en binôme sur les postes mais identifie un individu clé capable de répondre à toutes les questions et de résoudre tous les problèmes pouvant être rencontrés par le mobile.

*Le tutorat ça va être quelqu'un qui va être on va dire disponible pour répondre aux sollicitations du collaborateur qui est en intégration pour lui montrer, le former c'est on va dire, la continuité de la formation en salle. C'est vous voyez : On t'a appris cela en salle, en formation, maintenant en intégration, en pratique, je vais te guider, je vais t'aider, je vais aussi te montrer si tu ne sais pas répondre, voilà il y a tel document. Tel document on l'utilise comme cela où tu peux aller chercher tel outil sur l'informatique, c'est vraiment lui montrer quoi, c'est l'aider à grandir quoi !*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'un conseiller mobilité d'une entreprise du secteur Banque – Assurances)

Véritable relais de la formation en salle, le tuteur va aider le mobile à acquérir les connaissances plus ancrées, tacites et spécifiques à l'organisation. Au travers des discours, l'effort d'anticipation est décrit comme d'autant plus fort que la connaissance est ancrée et spécifique. En présence d'une telle connaissance, les moyens de transmission de l'homme à l'homme sont privilégiés. En effet, l'observation, la discussion et le partage d'expériences auprès du prédécesseur (ou d'un pair) ont été soulignés par les gestionnaires des ressources humaines comme les meilleurs moyens de préserver la connaissance dans l'organisation en la diffusant.

La mobilité et sa gestion se révèlent être des outils pour transférer et pérenniser la connaissance organisationnelle. Elles induisent parfois des moyens dédiés au partage de la connaissance (tutorat ou biseau) pour faciliter l'apprentissage des connaissances nécessaires à l'exercice du nouvel emploi. Dans les différents cas de figures discutés ici, l'impact sur la connaissance organisationnelle est au cœur du mouvement des hommes et est recherché par l'organisation. Pourtant, bien souvent ses effets sont décrits de façon beaucoup plus émergente.

### **3.2. DIMENSION EMERGENTE DES APPORTS DES MOUVEMENTS DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE A LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE**

#### **3.2.1. Synergies inter – métiers**

Contrairement à ce que la littérature sur la capacité d'absorption présage, les changements de métiers se présentent comme des moyens d'obtenir de la connaissance nouvelle. Des synergies s'opèrent en effet à cette occasion grâce à une meilleure compréhension du contexte local suite à une prise de recul supérieure.

*C'est très important de faire bouger[un haut potentiel], d'élargir son champ d'action et son champ de connaissances pour faire en sorte, ensuite en découvrant de différents horizons parfois de différents métiers : du manufacturing, je passe au planning, je passe à la logistique, je vais à l'ingéniering, ça fait découvrir une palette de métiers très différents et ce qui fait que ces personnes là ensuite, je dirais, peuvent gérer des choses, et bien je dirais des projets au niveau transverse ou avoir vraiment des postes à responsabilités qui ont une vision beaucoup plus globale.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'un responsable  
ressources humaines d'une entreprise du secteur Banque- Assurances)

*Quand on est sur le marketing, on peut être amené à faire des études pour personnaliser nos relances etc., quand on maîtrise exactement les systèmes de fiscalité, les procédures de gestion etc., qui sont nos clients, qui sont les sociétaires, quelles sont leurs attentes etc. et bien on a gagné du temps quand même, on est plus performant. Mais c'est vraiment un autre métier... on est vraiment sur des métiers très distincts.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'un conseiller mobilité  
d'une entreprise du secteur Banque- Assurances)

On retrouve ici les deux niveaux de la prise de recul (Le Boterf, 2004):

- par rapport à la situation dans laquelle le salarié intervient et ;
- par rapport à son mode opératoire et ses pratiques.

Les changements de métiers occasionnent ainsi parfois un gain au niveau global tant les rencontres et les discussions entre les différents corps de métiers d'une entreprise sont porteuses. L'absence d'un lieu dans l'organisation regroupant tout ce qui se passe, se dit et se sait dans chaque service explique ce gain potentiel. Malgré les efforts visant à faciliter la circulation de l'information et sa remontée vers le centre décisionnel, il subsiste toujours un résidu qui ne saurait transiter par d'autres voies que celles de la communication humaine et de la rencontre physique. Ainsi, le face à face et le partage d'expériences restent des moyens privilégiés de transfert de connaissance (Darr et Kurtzberg, 2000 ; Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000 ; Ingram et Simons, 2002). Ces rencontres et cette confrontation physique s'affirment être les seuls moyens de transférer de la connaissance complexe (Argote et Ingram, 2000 ; Hansen, 1999 ; Teece, 1977) et permettent d'acquérir des connaissances non redondantes (Granovetter, 1973). La mobilité interne serait en cela un moyen de création de *Ba* (Nonaka et Konno, 1998 ; Nonaka et Toyama, 2002, 2003, 2005) pour l'organisation. Le *Ba* est « un temps et un espace phénoménologique où la connaissance émerge » (Nonaka et Toyama, 2003). C'est un lieu où

l'information acquière un sens par l'interprétation qui la transforme en connaissance. Elle y est partagée, utilisée et créée (Nonaka et al., 2001).

Le changement de métier induit une remise en cause individuelle et des modifications plus radicales que les autres types de mobilités. Il est à comparer à une gestion particulièrement valorisée, à savoir la gestion par projet. De façon similaire, il construit des ponts entre des métiers et des gens qui, en l'absence de tels mouvements, ne communiqueraient pas ou ne consentiraient pas à autant d'efforts pour le faire. En ce sens, la mobilité transversale est un moyen de diffuser la connaissance dans l'organisation et de l'adapter afin qu'elle soit plus pertinente au regard des enjeux globaux de l'organisation et non au regard des enjeux particuliers, spécifiques à un service. Elle permet la rencontre de schémas mentaux différents et favorise ainsi l'émergence de nouvelle connaissance.

### **3.2.2. Prise de recul et conscience globale**

La prise de recul peut également s'opérer suite à un changement moins profond. Dans l'industrie, bien souvent, les différents ateliers sont clients et/ou fournisseurs les uns des autres. En parcourant la chaîne de production, les individus passent ainsi de la position de client à celle de fournisseur ou vice-versa et intègrent de nouvelles logiques toutes complémentaires.

En devenant fournisseur, ils comprennent mieux les demandes des clients. Ces dernières ayant été auparavant leurs contraintes, ils sont à même d'y répondre de façon plus efficace.

En passant du côté client, ils peuvent expliquer les difficultés rencontrées par le fournisseur et communiquer leurs souhaits de modification et d'adaptation de façon plus intelligible aux fournisseurs du fait du partage d'une expérience et d'un langage communs.

La RRH me rapporte le récit d'un salarié ayant changé de secteur : « *[Avant mon mouvement de mobilité] à chaque fois, il nous embêtait, il fallait toujours faire ça de telle manière et je ne voyais pas les incidences. Maintenant que je suis de l'autre côté, je comprends pourquoi et donc on voit un peu plus, un flux général par exemple de production et on ne peut en fait qu'améliorer une linéarité et donc une productivité ...* » Donc voilà, *[ça leur permet de] pouvoir se projeter et parfois quand on dit voilà vous changez de secteur ils disent « Ah mais oui mais c'est bien sûr !!! » quasiment. Ils disent : « Oui, maintenant, je comprends mieux la manière de fonctionner ». Et quand ils arrivent dans le nouveau secteur, et bien quasiment parfois ils expliquent à leurs collègues, ils disent : « Tu vois pourquoi c'est important que l'on fasse de telle manière parce que dans l'autre secteur, ils en ont besoin pour faire ça et ça et ça va avoir telles incidences soit sur de la qualité », soit voilà... c'est plein de choses, et c'est cet effort permanent, je crois, qui aide.*

(Extrait d'un entretien mené auprès d'une responsable ressources humaines  
d'une entreprise spécialisée dans les semi-conducteurs)

Comme ce verbatim en témoigne, la prise de recul par rapport à son activité quotidienne, la prise de conscience de la totalité de la chaîne et des problématiques de chaque maillon amélioreraient la performance globale de l'entreprise.

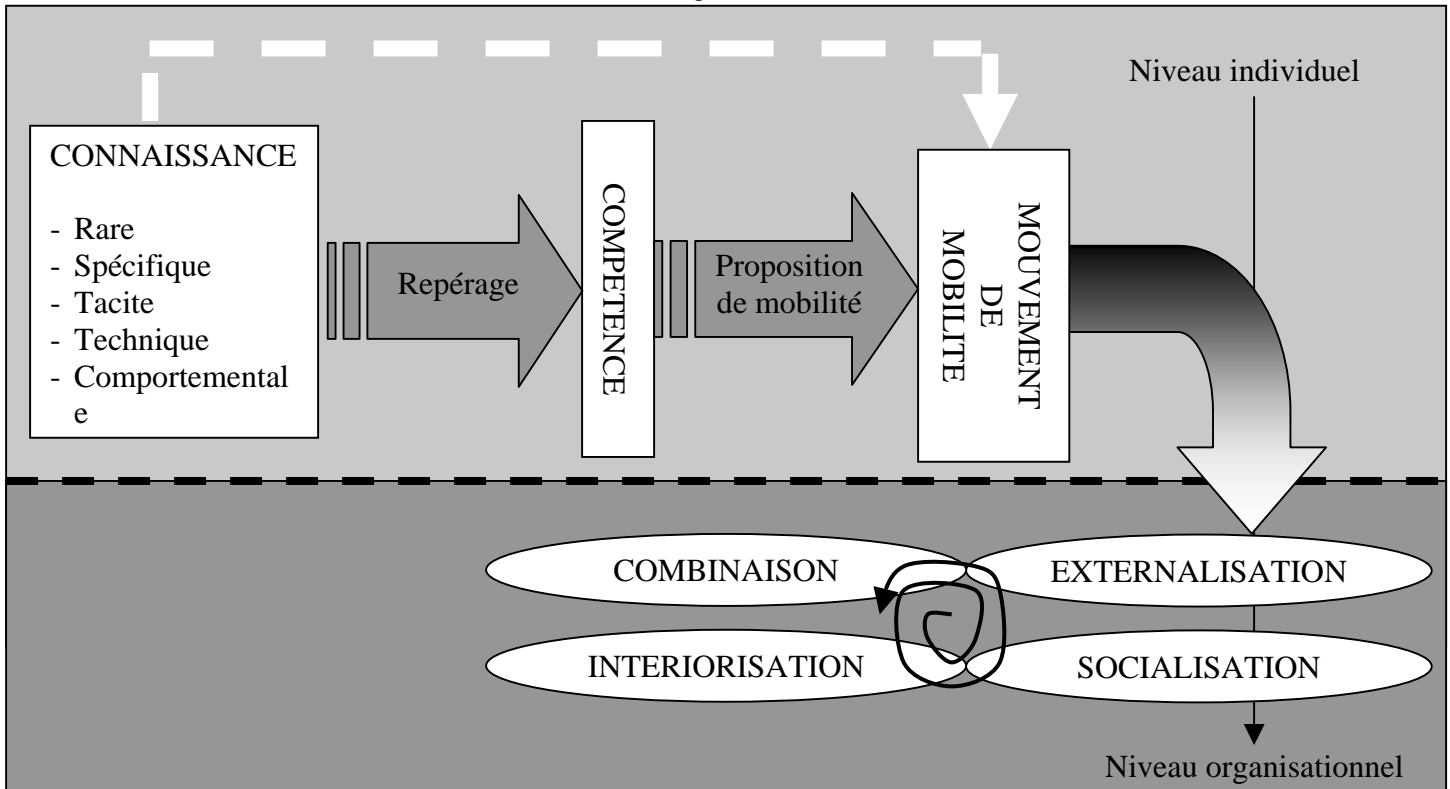
Ce résultat va dans le sens des travaux de Nonaka et Toyama (2002, 2003) et incite à considérer l'organisation comme une entité créatrice de connaissance plus que comme une machine à traiter l'information. Les salariés ont en effet besoin de comprendre la signification, le rôle et l'imbrication de leurs tâches personnelles au sein de l'éventail des tâches réalisées en vue d'aboutir au produit final. La mobilité permet d'élargir la vision des salariés de leur rôle dans l'entreprise et améliore la compréhension de leur action et de ses conséquences. Ce constat amène à inciter les organisations à promouvoir la mobilité interne. Notre étude a par ailleurs souligné l'utilisation de la mobilité en tant qu'outil de valorisation des cadres. En généralisant l'utilisation de cet outil comme moyen de valorisation et de reconnaissance des compétences individuelles à l'ensemble du personnel, l'organisation inciterait chacun de ses membres à prendre conscience de son rôle et de la portée de son action locale sur la performance globale.

### 3.3. SYNTHÈSE ET VOIES DE RECHERCHE

#### 3.3.1. Proposition d'un outil de diffusion de la connaissance

La mise en lumière de ces différents éléments amène à proposer la mobilité interne comme moyen de diffuser la connaissance dans l'organisation.

Schéma 1. La mobilité interne comme outil de transformation et de pérennisation des connaissances dans l'organisation



Ce schéma montre comment la connaissance d'un individu particulier peut être diffusée dans l'organisation par le biais de la mobilité interne. La connaissance se caractérise par différents critères cumulatifs (rareté, spécificité, *tacitess*, technicité, composante comportementale) Sa large diffusion doit d'autant plus être recherchée que celle-ci est rare, tacite et spécifique à la firme. Ces trois dimensions donnent à la connaissance une valeur. Si l'organisation parvient à la repérer (et lui confère ainsi le statut de compétence), alors notre étude montre que l'organisation peut utiliser la mobilité comme moyen de diffuser cette connaissance de valeur. Ces premières investigations empiriques désignent la mobilité interne comme un bon moyen de diffusion de la connaissance à dominante technique ou comportementale. Moins ancrée dans un individu

particulier et confrontée à des contextes de vie différents, la connaissance doit alors se transformer (ou se convertir) et prend une dimension moins individuelle à mesure qu'elle est transférée. Les quatre modes de conversion déjà cités peuvent alors se retrouver : socialisation, externalisation, intériorisation et socialisation (Nonaka et ses coauteurs, 1995, 2002, 2003, 2005). L'action sur la connaissance peut s'opérer de façon moins délibérée. L'organisation n'a pas nécessairement repéré une connaissance particulière à diffuser, pourtant le mouvement de mobilité d'un salarié singulier va avoir un impact sur la connaissance détenue par l'organisation. En permettant aux salariés de confronter leurs connaissances à différents contextes et en les incitant à transmettre leur connaissance avant de quitter leur poste, il serait l'occasion de constituer des *Ba* (Nonaka et Konno, 1998, Nonaka et Toyama, 2002, 2003), lieux d'excellence de création de la connaissance dans l'organisation.

La mobilité interne engendrerait donc un cercle vertueux de création et de diffusion de la connaissance de valeur dans l'organisation et éviterait de conserver la connaissance dans un réservoir unique en participant à sa large diffusion interne.

### **3.3.2. Conclusion et voies de recherche**

Cette étude apporte des soutiens empiriques pour envisager la mobilité comme un outil de diffusion et de pérennisation de la connaissance organisationnelle. Cependant, l'absence de triangulation des données recueillies limite la validité de cette recherche et ouvre la voie à de nouvelles perspectives. Cette analyse s'appuie en effet sur la vision parcellaire des experts de l'un des métiers de l'organisation : la gestion des ressources humaines. Une étude plus complète s'attachant au vécu des acteurs mobiles devrait permettre d'apporter une meilleure compréhension des enjeux attenants à ces mouvements qui rythment la vie de toute organisation. En outre, elle devrait répondre à des enjeux laissés en suspend comme la capacité du salarié mobile en tant que récepteur de connaissance (de quelle connaissance parle-t-on ?, dans quel contexte ?) tout en précisant les éléments contextuels qui facilitent ou freinent l'émergence de tels échanges entre les individus et la perception réelle de remise en cause du pouvoir lié à la détention d'information unique suite au mouvement de mobilité. De même, l'absence de freins au transfert de connaissance dans les propos recueillis s'explique sûrement par l'éloignement de ces préoccupations du cœur de métier des personnes interrogées. Une analyse plus complète et plus



centrée sur le vécu des salariés mobiles en cours devrait donc permettre d'améliorer la validité de cette recherche.

## RÉFÉRENCES

- Albino V., Garavelli A.C. & Schuima G.(1999), Knowledge Transfer and inter-firm relationships in industrial districts : the role of leader firm , *Technovation*, 19:1, 53-63.
- Almeida L. & Kogut P. (1999), Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks , *Management Science*, 45: 7, 905-917.
- Argote L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers.
- Argote L. & Darr E. (2000), Repositories of Knowledge in Franchise Organizations : Individual, Structural, and Technological , *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Book Chapter*, 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, 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, 1-8.
- Barney J.B. (1986), Strategic Factor Markets : expectations, luck and business strategy , *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J.B. (1996), The Resource-based Theory of the Firm , *Organization Science*, 7, 5, 469.
- Bartlett C. & Ghoshal S. (2002), Building Competitive Advantage through People , *Sloan Management Review*, 43, 2, 34-41.
- Bayad M. et Simen S.F. (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, *XII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, 27 pages.
- Béret P. & Dupray A. (1998), La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétence à la validation de la performance, *Formation Emploi*, 61-80.
- Boecker W. (1997), Executive Migration and Strategic Change : The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry , *Administrative Science Quarterly*, 42, 213-236.
- Chauvet V. (2003), Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption, *AIMS*.
- Cohen W. et Levinthal D. (1990), Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation , *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Crozier M. & Friedberg E.(1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil.
- Daft R.L. et Weick K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems , *Academy of Management Review*, 9, 2, 284-295.
- Deffayet S. et Van Heems F. (1995), "Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage », *Personnel, ANDCP*, n°365, 36-41.
- Darr , Argote and Epple (1995), The acquisition, Transfert , and Depreciation of knowledge in Service Organizations : Productivity in franchises , *Management Science*, 41,11, 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, 28-44.
- Dupray (2001), Mobilité et développement de compétences: un lien problématique, *Document Séminaire L.E.S.T.*, 15 p.
- Fornal D., Zellner C. & Audretsch D.B. (2005), *The role of labour mobility and informal networks for knowledge transfer*, New York : Springer.
- 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, 19-25.
- Galbraith C.S. (1990), Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms , *California Management Review*, Summer, 56-70.
- Gherardi S. and Nicolini D. (2000), To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge , *Organization*, 7 : 2, 329-348.
- Granovetter M.S. (1973), The Strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380.
- Hansen M.T. (1999), The Search-Transfer Problem : The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Huber G.P. (1991), Organizational Learning : the contributing processes and the literatures , *Organization Science*, 2 : 1, 88-115.
- Ingram P. and Simons T. (2002), The Transfer of Experience in Groups of Organizations : Implications for Performance and Competition , *Management Science*, 48: 12, 1517-1533.
- Jarnias S.(2004), Les pratiques de gestion des compétences : quels impacts sur l'implication organisationnelle des salariés, *AGRH*, 20 p.
- Kogut B. & Zander U. (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test , *Organization Science*, 6 : 1, 76-92.
- Latour M. (1989), *La science en action: Introduction à la sociologie des sciences*, Broché.
- Le Boterf G. (2004), Évaluer la compétence d'un professionnel : trois dimensions à explorer, *Personnel*, ANDCP, 451, 18-21.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1991), *Analyses des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael.
- Moen J. (2002), Spin-offs and spillovers : Tracing Knowledge by following employees across firms, *Discussion Paper 5/ 02*, Department of Finance and Management Science, Norwegian School of Economics and Business Administration, 45 p.
- 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, 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, 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, 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, 419-436.
- Peretti J.M. (1998), *Gestion des ressources humaines*, Vuilbert Entreprise.
- Polanyi (1966), *The tacit dimension*, London : Routledge and Kegan Paul Ltd.

- Quenel G. (2003), « Les mobilités professionnelles et le statut du travail du salarié », *Analyses et documents économiques*, 94, 26-28.
- Rao R. & 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, 491-507.
- Roger A. & Ventolini S. (2004), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », *AGRH*, 20 p.
- Song J. , Almeida P. & Wu G. (2003), Learning-by-hiring : When is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer , *Management Science*, 49 : 4, 351-365.
- Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 6, 1467-1478.
- Steensma H.K. (1996), Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration : An organizational learning perspective , *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, 267-286.
- Tarondeau J-C. (1998), *Le management des savoirs*, Editions PUF.
- Teece D.J. (1977), Technology transfer by multinational firms: the resource costs of transferring technological know-how, *Economic Journal*, 87, 242-261.
- Walsh J.P. & Ungson G.R. (1991), Organizational memory , *Academy of Management Review*, 16, 1, 57-91.
- Weick K.(1996), *Sensemaking in organisations*, Newbury Park : Sage.
- 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, 159-184.
- Winter S.G. & Szulanski G. (2001), Replication as Strategy , *Organization Science*, 12 : 6, 730-743.
- Yelle (1979), The learning curve : historical review and comprehensive survey, *Decisions Sciences*, 10, 302-328.
- Zimmerman B. (2000), Logiques de compétences et dialogue social, *Travail et Emploi*, 84, p.5-17.