

Repositionner la transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences dans un cadre de dynamique stratégique

Résumé (1443)

La transmission intergénérationnelle de savoirs et compétences fait son retour dans les pratiques des entreprises. Pratique ancestrale de l'humanité et pourtant délaissée dans l'intensification du travail, elle resurgit aujourd'hui avec un enjeu de taille. Car, si sa pratique n'est pas toute nouvelle, le défi n'a jamais été aussi important. De l'une, il s'agit de relayer les savoirs et compétences entre les générations qui succèdent en entreprise. De deux, il s'agit d'assurer la réactualisation d'une partie de ces savoirs et compétences sans délaissier l'ancienne génération. Au niveau du management stratégique, cela revient à intégrer une vision générationnelle de l'organisation dans la réflexion sur la compétitivité et l'évolution de l'entreprise. Or, incomplète et imprécise dans la manière dont elle est actuellement abordée, la transmission intergénérationnelle ne peut assurer son rôle stratégique. Le mécanisme qui lie les pratiques de la transmission intergénérationnelle à la stratégie de l'entreprise n'est quant à lui quasiment pas exploité. Pourtant, la Ressource-based view (RBV) insiste depuis les années quatre-vingt, sur le rôle crucial des ressources internes de la firme dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il semble donc nécessaire de réinterroger les termes de cette transmission intergénérationnelle, au regard de l'enjeu stratégique de l'entreprise.

Dans une perspective théorique, cet article propose de replacer la transmission intergénérationnelle dans un cadre de dynamique stratégique. Nous procédons ainsi à une redéfinition, au regard de la stratégie de l'entreprise, 1) des savoirs et compétences (objet de transmission), et 2) du concept de génération (acteurs de la transmission). Les savoirs et compétences sont analysés à la lumière du courant de la RBV. La typologie qui en résulte retient trois niveaux imbriqués de savoirs et compétences dans une vision interactionniste: les savoirs, les compétences individuelles et collectives, et les capacités organisationnelles. Or, l'entretien de ces savoirs et compétences implique leur continuité, mais aussi leur mise à jour. D'après cette idée, la transmission intergénérationnelle sera qualifiée de capacité dynamique : une aptitude de la firme à reconfigurer ses actifs organisationnels, afin de s'adapter aux changements de l'environnement. Nous proposons alors une nouvelle formulation de la notion de génération, en fonction des domaines de savoirs et de compétences qu'elle représente pour l'entreprise. Tandis que la « génération sociétale » est peu pertinente pour notre sujet et que la « génération en cycle de vie » a perdu de son actualité, la « génération de savoirs et de compétences » est une nouvelle réalité qui demande à être prise en compte. En effet, les changements qui interviennent régulièrement dans le travail produisent des générations marquées par différents ensembles de savoirs et compétences.

Ainsi redéfinie, la transmission intergénérationnelle est une négociation et un remodelage des savoirs et compétences de l'entreprise dans le temps. Elle incarne ainsi une dialectique entre la continuité et le changement de l'entreprise. Ce processus se fait par l'interaction sociale entre générations, ces ensembles de personnes qui ont façonné et ont été façonnées par des manières de travailler qui leur sont propres.

Mots clés : génération, transmission, Ressource-based view, capacité dynamique, approche interactionniste

INTRODUCTION

La transmission intergénérationnelle de savoirs et compétences fait son retour dans les pratiques des entreprises. Il s'agit d'une série de dispositifs organisationnels et managériaux ayant pour vocation d'entretenir les savoirs et compétences d'une génération à une autre. Pratique ancestrale de l'humanité et pourtant délaissée dans l'intensification accrue du travail, elle resurgit aujourd'hui avec un enjeu de taille. Car, si sa pratique n'est pas toute nouvelle, le défi n'a jamais été aussi important.

En effet, l'importance des savoirs et compétences a pris une toute nouvelle dimension dans notre économie complexe, mondialisée, et qui exige de la réactivité en permanence. L'entreprise doit suivre ce mouvement, voir plus, en être l'acteur. Faute de ne pouvoir tout prévoir à l'avance ni prendre en compte les différents paramètres dans l'urgence, l'entreprise délègue de plus en plus la prise de décision à un niveau local. On attend des individus de l'autonomie et de l'engagement ; leurs compétences, individuelles et collectives, deviennent celles de l'entreprise. La création et le partage des savoirs alimentent ces compétences, et contribuent ainsi à la créativité, à la réactivité et donc à la performance de l'entreprise. Ces savoirs et compétences sont pour l'entreprise, des sources de l'avantage compétitif (Penrose 1959; Barney 1986; Barney 1991; Wernerfelt 1984; Dierickx et Cool 1989). Leur préservation de génération en génération est donc une question de survie de l'entreprise.

Ajoutons cependant que ces savoirs et compétences sont régulièrement remis en cause. En effet, le monde évolue rapidement et l'entreprise avec. Premier constat : pour assurer sa survie dans un contexte dynamique, l'entreprise doit perpétuer ses ressources dans le temps, mais aussi les mettre à jour. Cette capacité d'adaptation fait partie intégrale de la compétitivité de l'entreprise (Teece, Pisano, et Shuen 1997). Deuxième constat : la modification de ces ressources ne se fait pas instantanément. Le développement des savoirs et compétences individuels, mais surtout des modalités de régulations collectives, nécessite du temps. L'entreprise se retrouve alors, du moins pendant une période, avec des domaines de savoirs et compétences en décalage, voire, en contradiction. Cette incohérence a un coût, économique, social, et stratégique. Pour garantir sa réussite dans son évolution, l'entreprise doit donc réconcilier ces différents ensembles de ressources qui se manifestent sous forme de rupture intergénérationnelle.

La transmission intergénérationnelle revient donc dans l'entreprise, avec un enjeu stratégique renforcé. D'une part, il s'agit de garantir la continuité des savoirs et compétences à travers la succession des générations ; d'autre part, il s'agit de réactualiser une partie de ces savoirs et compétences, tout en permettant la réadaptation de l'ancienne génération. Or, incomplète et imprécise dans la manière dont elle est actuellement abordée, la transmission intergénérationnelle

ne peut assurer son rôle stratégique. Le mécanisme qui lie les pratiques de la transmission intergénérationnelle à la stratégie de l'entreprise n'est quant à lui quasiment pas exploité. Pourtant, la Ressource-based view (RBV) insiste depuis les années quatre-vingt, sur le rôle crucial des ressources internes de la firme dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il semble donc nécessaire de réinterroger les termes de cette transmission intergénérationnelle, au regard de l'enjeu stratégique de l'entreprise.

Nous proposons donc dans cet article, une redéfinition de la transmission intergénérationnelle dans un cadre de dynamique stratégique. La première partie présente la transmission intergénérationnelle, sa portée stratégique et les limites dans la manière dont elle est actuellement abordée. Suite à ces constats, nous proposons dans un deuxième temps, une redéfinition des objets de transmission intergénérationnelle que sont les savoirs et compétences. Nous en déduisons dans un troisième temps, une nouvelle formulation du concept de génération –acteurs de la transmission– mieux adaptée au contexte de transmission intergénérationnelle.

1. LA TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE, UN ENJEU STRATEGIQUE EN MAL DE DEFINITIONS

La transmission intergénérationnelle des savoirs et compétences s'est vue récemment reconnaître un rôle stratégique dans la continuité de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de dispositifs organisationnels et managériaux qui ont pour vocation de préserver les savoirs et compétences de l'entreprise. Pourtant, dans la manière dont elle est actuellement abordée, la transmission intergénérationnelle est encore trop partielle et imprécise pour qu'elle contribue pleinement à la stratégie de l'entreprise.

1.1. LA PORTEE STRATEGIQUE DE LA TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE

La transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences est une préoccupation managériale, surtout depuis la décennie 2000. Pratique, pourrions-nous dire, pourtant naturelle et ancestrale à toute société, elle avait été délaissée en entreprise face à divers impératifs quotidiens. Elle revient aujourd'hui dans l'agenda managérial, pour faire face à de nouveaux défis. Le déclencheur de l'alarme en a été le départ à la retraite de la génération baby-boom à partir de 2005. Cette génération qui a largement contribué au développement des activités de l'entreprise, emporterait avec elle ses savoirs et compétences, sans les avoir transmis aux générations suivantes. C'est un phénomène général qui touche différents secteurs d'activité et métiers, qu'ils soient manuels ou intellectuels, et à tous les niveaux de qualification (Bugad et al. 2009). Le problème est particulièrement menaçant dans les secteurs et entreprises où la génération qui prend la relève est

peu nombreuse ou insuffisamment formée, et surtout lorsque les savoirs et compétences en question sont difficilement identifiables et explicites. Cette pénurie peut aller ainsi jusqu'à remettre en cause la survie de l'entreprise (Viola 2005; E. Cloutier, Ledoux, et Lefebvre 2006). La transmission intergénérationnelle, en tant que pratique managériale organisée et rationalisée, apparaît alors comme une nécessité pressante pour éviter cette rupture (Abattu et Lamotte 2005a; Courault, Bourlier, et Trouvé 2004; E. Cloutier, Ledoux, et Lefebvre 2006; Viola 2005; Conjard et Devin 2007). Or, la portée stratégique de la transmission intergénérationnelle dépasse largement le problème des départs à la retraite. En effet, la question n'est pas tant la conjoncture démographique actuelle que le fait d'entreprises ne sachant pas entretenir leurs savoirs et compétences.

En effet, depuis les années quatre-vingt, le courant stratégique de la Resource-based view (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1986; Barney 1991; C Peteraf 1993) a mis en avant le rôle primordial des ressources et compétences de l'entreprise dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ce sont ces dernières qui expliquent, d'après la RBV, les différences de performance qui persistent entre les entreprises d'un même secteur. Le management stratégique doit donc s'attacher à identifier, à protéger et à valoriser ces ressources stratégiques.

Le terme de ressources est au début défini au sens large, sans distinction particulière, par exemple, entre les ressources et les compétences. Il inclue aussi bien les ressources physiques, humaines, qu'organisationnelles (Barney 1991), ou tout actif physique ou immatériel (Wernerfelt 1984). Toutefois, pour qu'une ressource soit stratégique, elle doit remplir certaines conditions : 1) représenter de la valeur aux yeux des clients, 2) être rare, 3) être inimitable et 4) non substituable (critères VRIN) (Barney 1991). En particulier, une ressource sera d'autant moins imitable que son obtention dépend des conditions historiques de l'entreprise (dépendance du sentier). Le concurrent sera également dissuadé d'imitation, lorsque le lien de causalité entre la détention de cette ressource et l'obtention d'un avantage concurrentiel n'est pas clair (ambiguïté causale). Enfin, la complexité sociale dans laquelle s'insère la ressource rend aussi son imitation difficile. Or, toute ressource tangible est a priori achetable, donc imitable et par conséquent non stratégique. Les seules ressources véritablement stratégiques se trouvent donc dans les actifs intangibles de l'entreprise (Durand 2006). Les savoirs et compétences font partie de ces actifs.

Les différents éléments qui font l'objet de transmission intergénérationnelle, se retrouvent généralement dans la classification des savoirs et compétences établie par la science de l'éducation. Elle consiste à définir le savoir en trois parties : le savoir théorique (connaissances), le savoir-faire (pratiques) et le savoir-être (attitude) (Durand 2006). Le « savoir » désigne la connaissance explicite qui peut être codifiée pour une transmission écrite ou orale. Il peut s'acquérir par une formation

formelle et par l'accumulation de l'information, mais toujours accompagné d'une interprétation organisée et d'une construction de sens. Sa transmission d'une personne à une autre ou d'un contexte à un autre, suppose donc un corpus de langage et de références communs pour que sa signification ne soit pas trop déformée. Le deuxième élément, le « savoir-faire », désigne l'habilité à manier des outils, à réaliser une tâche ou un processus bien déterminé (Raoult 2006). C'est souvent ce savoir-faire qu'il est question de transmettre, et qui en même temps, pose problème. En effet, sa dimension comportementale lui confère une dimension tacite, inarticulée, quelquefois implicite et difficilement explicitable (Polanyi 1958). Le savoir-faire s'acquiert dans l'action et la pratique (Durand 2006), par essais et erreurs, par observation et imitation. Enfin, le « savoir-être » est l'intériorisation des normes informelles qui permettent à l'individu de se comporter conformément à l'éthique et l'usage du milieu professionnel. En grande partie tacite, c'est une attitude qui se développe dans et par l'interaction sociale (*idem*). Ces trois formes de savoirs forment ensemble les ressources indispensables à la réalisation des activités (Raoult 2006), ce qui explique le fait qu'ils soient souvent, et à juste titre, considérés comme objet de transmission intergénérationnelle. Toutefois, leur opérationnalisation dans une situation donnée relève de la compétence, une mise en action des savoirs sans laquelle la réalisation des activités n'est pas possible.

La compétence est « *la mobilisation d'habilités cognitives déployées en relation avec les exigences de l'activité et sa rationalisation* » (Raoult 2006: 163). Elle suppose une combinaison personnelle et pertinente des ressources cognitives, au regard des finalités poursuivies et des caractéristiques de la situation (Le Boterf 2000; Conjard et Devin 2007). Cette capacité de déploiement coordonné de ressources (Durand 2006) se caractérise par une invariance dans sa performance et son adaptabilité à chaque circonstance (Le Boterf 2000). Il s'agit d'une sorte de « modèle d'action » ou d'une « structure générale » qui permet d'assurer de manière constante un certain niveau de réussite, par la prise en compte de l'objectif et des caractéristiques de chaque situation (*idem*).

Les savoirs et compétences répondent donc particulièrement à la description des ressources inimitables au sens de Barney (dépendance du sentier, ambiguïté causale et encastrement social). La préservation des savoirs et compétences est donc un enjeu stratégique qui touche tout type d'organisation, quelle que soit sa conjoncture démographique. La transmission intergénérationnelle a bien un rôle à jouer dans la dynamique stratégique de l'entreprise.

1.2. UN BESOIN DE REDEFINIR LA TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE DANS UN CADRE DE DYNAMIQUE STRATEGIQUE

Les enjeux de la transmission intergénérationnelle sont aujourd'hui bien reconnus, mais la démarche de transmission ne suit pas systématiquement. Lorsqu'elle a lieu, la transmission est

souvent organisée au cas par cas et dans l'urgence, au dernier moment avant le départ à la retraite des personnes expérimentées. Elle est souvent réalisée par une intervention ponctuelle d'une entité externe, un cabinet de conseil ou une équipe de chercheurs. La transmission intergénérationnelle n'est donc pas encore intégrée dans la pratique quotidienne des entreprises.

Plus récemment, certains décrets et lois ont fortement œuvré pour la promotion de la de transmission intergénérationnelle. L'accord national interprofessionnel de décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie, celui de 13 octobre 2003 sur l'emploi des seniors, le plan emploi senior 2006-2010, ou encore, la loi 2008 relative au financement de la Sécurité sociale, incitent les entreprises à mettre en place des dispositifs de transmission/acquisition de savoirs et de compétences à tous les âges, et entre les âges. Plusieurs entreprises se sont lancées à cette occasion, dans une démarche de transmission intergénérationnelle. Mais, ces dispositifs se résument essentiellement à du tutorat, dans lequel un salarié de mi-carrière ou en fin de carrière, souvent qualifié de senior ou d'expert, guide l'apprentissage d'un salarié plus jeune que lui, sans qu'il n'y ait de véritable consensus sur ces catégories d'âge. Il s'agit souvent de formaliser et de structurer l'apprentissage informel qui se faisait « sur le tas », pour qu'elle soit plus efficace et efficiente.

Dans la littérature managériale, la transmission intergénérationnelle est traitée sous quatre angles d'approche, essentiellement d'un point de vue de la gestion des âges. Le premier, classique, consiste à aborder la transmission intergénérationnelle comme un moyen d'accélérer l'apprentissage des jeunes en profitant de l'expérience des seniors (Labruffe 2007; Raoult et al. 2007). Une personne expérimentée peut en effet faciliter l'apprentissage du novice par son exemplarité et ses conseils. Le deuxième angle d'approche évoque la transmission intergénérationnelle comme un outil de fidélisation des collaborateurs, particulièrement d'actualité dans un contexte de « guerre de talents » et dans les secteurs en difficulté de recrutement. La transmission intergénérationnelle est présentée comme favorisant l'intégration et la fidélisation des jeunes dans un collectif de travail, notamment par le biais d'un développement identitaire (Delobbe et Vandenberghe 2001; Courault, Bourlier, et Trouvé 2004; Hulin 2007; Raoult et Quintreau 2005; Raoult et al. 2006). Dans le cadre plus récent de l'allongement de l'activité professionnelle, la transmission intergénérationnelle est aussi un moyen de fidélisation des collaborateurs en fin de vie professionnelle (Marbot et Peretti 2006; Marbot 2006; Masingue 2009). C'est une manière de confier à cette population qui risquerait de se désengager de l'activité professionnelle, une nouvelle mission, considérée comme valorisante et chargée de sens, afin de la remobiliser. Quant au troisième angle d'approche, plutôt ergonomique et relatif aux métiers à forte intensité physique, il traite de la transmission intergénérationnelle du point de vue de la santé et de la sécurité au travail. En effet, les seniors développent au cours de leur expérience, des trucs et astuces pour économiser leur énergie et réaliser leur travail à moindre

effort. La transmission intergénérationnelle favorise, de ce point de vue, la prévention des accidents de travail et de l'usure professionnelle (Cloutier et al. 2002; Cloutier et al. 2006; Bugad et al. 2009) D'un autre côté, pour les seniors aux conditions physiques affaiblies, l'évolution vers un poste de tuteur ou d'encadrement est aussi une façon de continuer à travailler tout en évitant la dégradation de leur santé.

Enfin, la quatrième et dernière approche, plus récente, aborde directement la transmission intergénérationnelle dans le cadre d'une gestion des âges repensée. Il s'agit souvent des études de cas (Raoult et Quintreau 2005; Bourhis et al. 2004), ou des recherches-actions menées en partenariat avec des entreprises¹. Ces travaux font souvent l'état des lieux des pratiques des entreprises, en guide de benchmark, ou consiste en des recueils de bonnes pratiques. Les grandes étapes de la conduite d'un projet de transmission intergénérationnelle sont présentées, avec les outils qui peuvent être mobilisés ainsi que les pièges à éviter. La plupart de ces recherches évoque la portée stratégique de la transmission intergénérationnelle (Courault et al. 2004; Viola 2005; Abattu et Lamotte 2005b; Cloutier et al. 2006). Mais ce lien n'est mentionné que pour justifier l'intérêt de mettre en place un dispositif de transmission, sans que sa nature ne soit explicitée. On ne sait donc pas comment, par quels mécanismes et processus la transmission intergénérationnelle peut contribuer à la stratégie de l'entreprise.

Dans la pratique comme dans la littérature, la manière dont est abordée la transmission intergénérationnelle semble donc encore incomplète et imprécise au regard de l'enjeu stratégique qu'elle représente. En particulier, deux principales limites peuvent être mises en avant. La première concerne l'imprécision des savoirs et compétences qui font l'objet de la transmission intergénérationnelle. La seconde est relative au sens/direction de la transmission qui va souvent des seniors vers les jeunes.

La définition étroite et incomplète des savoirs et compétences, objet de la transmission, tient sans doute à la démarche de transmission menée dans l'urgence et au cas par cas. Le manque de prise de recul explique ainsi la focalisation de l'attention managériale sur les aspects qui sont les plus saillants au premier abord. Ainsi, des études comparatives des pratiques des entreprises (Courault et al. 2004) montrent que la transmission concerne avant tout les techniques professionnelles, alors que les seniors sont aussi porteurs de la culture d'entreprise, et détiennent les rouages du fonctionnement de l'entreprise ainsi que les savoirs spécifiques au métier. Quant à Gilles et Loislil (Gilles et Loislil 2005: 68), ils insistent sur la transmission de compétences collectives: « *Ce qui doit*

¹ Voir le programme part@ge du projet européen Equal (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_fr.cfm), et les études menées dans le cadre du projet européennes SPReW (<http://www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html>).

se transmettre aujourd'hui, ce sont davantage des règles de travail en collectif, une capacité à faire face à des exigences contradictoires, des aléas, des dysfonctionnements que des contenus techniques ». Il convient donc de mener une réflexion sur ce qui doit être pris en compte dans une transmission entre générations, dans une optique de survie de l'entreprise, au-delà des savoirs et compétences dûment répertoriés.

La deuxième faiblesse découle d'une vision de la transmission intergénérationnelle à sens unique, du senior vers le jeune. Cette conception étroite et erronée de la transmission intergénérationnelle pose problème à plusieurs niveaux. Elle repose, en effet, sur un raccourci problématique entre l'âge, l'ancienneté, et l'expérience (Raoult 2006; Raoult et al. 2007; Masingue 2009) ce dernier étant l'un des principaux piliers constitutifs des savoirs et des compétences. Le lien entre ces trois notions est pourtant loin d'être systématique ni direct. L'expérience est une construction personnelle et collective qui ne s'acquiert pas naturellement avec l'ancienneté, ni encore moins avec la seule avancée en âge. De plus, la notion de *senior* est très mal définie, bien que considérée comme l'acteur incontournable de la transmission (Courault et al. 2004). Selon le contexte, on devient senior entre 45 ans et 55 ans. Le *jeune* désigne en général le nouveau diplômé ou celui qui a peu d'ancienneté dans l'entreprise, mais c'est encore là une notion imprécise. Quant à la catégorie d'âge *intermédiaire*, elle est très peu évoquée. Il y a donc un problème dans la manière dont sont définis les termes générationnels, dans le traitement collectif de la transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences. Le lien entre le concept de génération d'une part, et les savoirs et compétences d'autre part, mérite un éclaircissement.

Cette transmission à sens unique pose également problème, dans la mesure où elle néglige le besoin de réadaptation des savoirs et compétences des seniors. Pourtant, la question de l'employabilité de cette population, suite à l'obsolescence de leurs savoirs et compétences, est un problème bien avéré (voir, Gilles et Loisil 2005; Raoult et al. 2006). La formation continue et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ont d'ailleurs vocation à y remédier. Une transmission « inversée » des savoirs et compétences, des jeunes vers les seniors, aurait donc ici tout son intérêt. Mais, le plus problématique est que cette transmission à sens unique se traduit, au niveau de l'entreprise, par la non-considération du besoin et de la réalité de l'évolution des ressources stratégiques. Or, dans un contexte dynamique, ces dernières demandent un renouvellement régulier.

Ces limites actuelles de la transmission intergénérationnelle résident à notre sens, dans le manque d'une vision stratégique de cette pratique. Nous proposons donc de redéfinir l'objet de transmission (les savoirs et compétences) et les acteurs de la transmission (les générations), de sorte que la transmission intergénérationnelle puisse pleinement jouer son rôle dans la dynamique de l'évolution de l'entreprise.

2. OBJET DE TRANSMISSION: LES SAVOIRS ET COMPETENCES

Ce chapitre vise à définir les savoirs et compétences d'une transmission intergénérationnelle replacée dans un cadre de dynamique stratégique. Autrement dit, il s'agit d'identifier les différentes dimensions de savoirs et compétences dont doit rendre compte la transmission intergénérationnelle, afin d'assurer la réussite et la survie de l'entreprise dans le temps. Nous commençons alors par définir ces savoirs et compétences, au regard du courant stratégique de la RBV, avant de réfléchir sur ce que suppose leur préservation dans une optique de continuité de l'entreprise. Ceci nous amène à considérer la transmission intergénérationnelle comme une capacité dynamique.

2.1. DEFINITION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES AU REGARD DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Dans les années quatre-vingt-dix, deux évolutions parallèles marquent la RBV (Durand 2006). D'un côté, s'opère une focalisation sur les savoirs (knowledge) comme constituant une catégorie particulière de ressources stratégiques. Le terme anglais « knowledge » est souvent traduit par le mot « connaissance », mais fait référence, selon les auteurs, aussi bien à de l'information qu'à des bonnes pratiques (voir Szulanski 1996). L'importance accordée à ces ressources tient au fait que leur intégration et coordination constituent la raison d'être de la firme (Conner 1991; Conner et Prahalad 1996; Kogut et Zander 1992, 1996; Grant 1996a; Szulanski 1996; Foss 1996). En effet, contrairement au marché qui ne permet que la transaction, la firme permet la création et la coordination des savoirs et compétences par le réseau social et l'identité collective qu'elle procure (Kogut et Zander 1992). Ainsi, la compétitivité de la firme réside en particulier dans ses capacités à absorber les savoirs (Cohen et Levinthal 1990; Daghfous 2004; Lane et al. 2006; Todorova et Durisin 2007) puis à les recombinaisonner en interne (Kogut et Zander 1996). Il s'agit de trouver la meilleure configuration des réseaux informatiques et humains pour favoriser la création et le partage de savoirs et compétences entre les individus.

Cette orientation de la RBV vers les savoirs et compétences va ainsi de pair avec un changement dans la perception de l'origine de l'avantage concurrentiel. Désormais, c'est moins les ressources tangibles ou intangibles en tant que telles que la manière dont l'entreprise les intègre, les combine et les coordonne qui est considérée comme étant distinctif (Grant 1996b; Hamel et Prahalad 1990 Sanchez et al. 1996). Une distinction est donc opérée entre, d'une part, ce que possède l'entreprise (les ressources), et d'autre part, les compétences organisationnelles qui correspondent au déploiement coordonné de ces ressources. Ces compétences, souvent appelées « capacités » au niveau organisationnel, désignent d'abord l'articulation des différentes ressources, dans des

processus managériaux et une structure organisationnelle, animée d'une vision stratégique et d'une identité commune (Durand 2006). Mais, elles désignent aussi les synergies qui résultent de cette articulation, par une « alchimie organisationnelle » (*idem*) qui fait que la capacité organisationnelle est supérieure à la somme des ressources qui la composent. Les ressources stratégiques et les capacités organisationnelles forment ainsi l'ensemble des actifs stratégiques de l'entreprise à l'origine de l'avantage concurrentiel, par leur caractère non-échangeable, complémentaire, et idiosyncratique à la firme (Amit et Schoemaker 1993).

D'après la RBV, deux aspects des ressources sont donc à prendre en compte dans la stratégie de l'entreprise: les savoirs individuels, ressources stratégiques élémentaires de la compétitivité de l'entreprise, et les capacités organisationnelles, l'expression et la mise en œuvre d'une alchimie organisationnelle. Reste à savoir comment s'articule le passage du niveau individuel au niveau collectif et organisationnel des savoirs et compétences. Deux approches du lien individuel-collectif peuvent être avancées, en fonction de la nature de la dimension collective que l'on attribue à la compétence: 1) l'approche comportementale par les routines, et 2) l'approche sociocognitive par la socialisation.

L'approche par les routines est avancée par le courant évolutionniste (Nelson et Winter 1982; Cyert et March 1963; Sanchez et al. 1996; Winter 2000; (Dosi, Nelson, et Winter 2000; E. (ed.) Helfat 2003; Sanchez, Heene, et Thomas 1996) dans une inscription behavioriste de la psychologie. Ce dernier s'intéresse à la formation des compétences collectives d'un point de vue extérieur, en les considérant comme une adaptation ou un ajustement des comportements suite à des stimuli répétés. Dans cette optique, la compétence collective est une forme de résolution de problème, par une coordination automatisée et implicite des comportements individuels. Elles correspondent au phénomène organisationnel de l'ensemble des compétences individuelles (Dosi et al. 2000: Introduction).

De l'autre côté, l'approche par la socialisation s'appuie sur le courant de la psychologie sociocognitive. Les compétences collectives sont interprétées non plus de l'extérieur, mais du point de vue du contenu des états mentaux et des représentations collectives (Le Roy 1999) : les théories guidant l'action organisationnelle (Argyris et Schön 1978 ; Huber 1991), les croyances et l'interprétation commune des événements par les individus (Weick 1979; Kim 1993). La formation de ces représentations se fait via la socialisation, dans l'interaction sociale constitutive d'une identité collective. La compétence collective est donc le fruit d'une construction sociale sous forme de négociation de sens entre des individus qui participent à une communauté (Brown et Duguid 1991, 2001; Lave et Wenger 1991; Nonaka 1994). Ainsi, que l'interprétation de la dimension

collective de la compétence soit à dominance comportementale ou sociocognitive, le dénominateur commun du lien individu-collectif réside dans l'interaction sociale (Fillol 2006).

Il nous faut maintenant intégrer ces différents aspects dans une vision globale des savoirs et compétences de l'entreprise en tant qu'objets de transmission intergénérationnelle. Nous faisons le choix d'une typologie à trois niveaux des actifs stratégiques de l'entreprise. Une première distinction locale s'établit entre les savoirs des individus (1er niveau) et leurs compétences individuelles et collectives (2^e niveau). Pour la définition de ces savoirs et compétences, nous reprenons les distinctions opérées au début de cet article : le savoir théorique (connaissances), le savoir-faire (pratiques), le savoir-être (attitudes), et son déploiement coordonné qu'est la compétence (Durand 2006). Ici, la compétence est à la fois individuelle et collective.

En effet, dans un monde complexe, dynamique et imprévisible, les individus ne peuvent être compétents de manière isolée (Le Boterf 2000). Pour agir et réagir face à des situations, ils ont besoins de recourir aux savoirs des autres. Le savoir-interagir (idem) ou le savoir-relationnel (Raoult et al. 2006) font donc partie intégrale de la compétence individuelle. D'un autre côté, la mise en commun des savoirs individuels permet de créer des synergies qui définissent la compétence collective. Cette dernière correspond donc à la contrepartie collective de la qualité des savoir-interagir individuels ; elle est fonction de la coordination et de la coopération des individus. Ainsi, d'un point de vue des interactions sociales, « *compétence individuelle et collective sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle* » (Durand, Mounoud et Ramanantsoa 1996, cité par Durand 2006). C'est ce qui nous amène à regrouper les compétences individuelles et collectives au deuxième niveau de notre typologie.

Le dernier niveau des actifs stratégiques se situe au niveau organisationnel, où les savoirs (1^{er} niveau) et les compétences (2^e niveau) se rassemblent pour former les ressources stratégiques de l'entreprise. Apparaissent alors les capacités organisationnelles (3^e niveau): l'aptitude de la firme à déployer ses ressources stratégiques pour atteindre ses objectifs. Nous considérons que ces capacités, par une alchimie organisationnelle, agissent sur la coordination et la coopération, créant ainsi un contexte permettant l'expression des compétences individuelles et collectives.

Nous retenons ainsi une conception systémique des actifs stratégiques de l'entreprise où les différents niveaux de ressources et compétences s'emboîtent les uns dans les autres. Les savoirs et compétences individuels prennent tout leur sens dans les compétences collectives, tandis que la qualité de ces dernières est le fruit d'une alchimie organisationnelle (capacités organisationnelle). Notre avis est que la transmission intergénérationnelle doit prendre en compte ces différents aspects

pour assurer la survie de l'entreprise. La typologie de ces actifs stratégiques est résumée dans la figure 1, à la fin du sous-chapitre suivant.

2.2. LA TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE COMME UNE CAPACITE DYNAMIQUE

Notre ambition est de repositionner la transmission intergénérationnelle comme un enjeu stratégique de l'entreprise, par la préservation de ses savoirs et compétences qu'elle assure dans le temps. Après avoir clarifié notre vision des savoirs et compétences de l'entreprise, il semble nécessaire de revenir sur la notion de transmission. En effet, le fait de considérer ces actifs comme étant formés et modifiés par l'interaction sociale implique que cette « transmission » soit réciproque. En fait, il serait plus approprié de parler plutôt d'un « partage » ou d'une « co-construction » de savoirs et de compétences entre les générations.

De même, il convient de réfléchir sur ce que suppose la préservation de ces savoirs et compétences dans le temps dans une optique de survie de l'entreprise. Car, dans un contexte en évolution permanente, la reproduction à l'identique des savoirs et compétences ne garantit pas la compétitivité de l'entreprise. La survie de l'entreprise demande l'entretien des savoirs et compétences, donc leur adaptation et leur renouvellement dans le temps. Ainsi, au niveau de la stratégie de l'entreprise, la transmission implique d'être à double sens. Elle doit combiner la continuité et le changement des savoirs et compétences. Ceci nous amène à considérer la transmission intergénérationnelle comme une capacité dynamique, définie comme l'aptitude de la firme à reconfigurer ses actifs stratégiques (savoirs et capacités organisationnelles) pour s'adapter aux changements.

La notion de capacité dynamique a été popularisée par Teece, Pisano, et Shuen (1997), dans la lignée des travaux à ancrage évolutionniste sur les capacités organisationnelles. Dans un contexte dynamique de changements, les capacités organisationnelles sont rapidement dépassées et ne peuvent pas procurer un avantage concurrentiel « soutenable ». Les auteurs avancent alors l'idée d'une capacité dynamique qui permet d'intégrer, de construire et de recombinaison les capacités organisationnelles internes et externes de l'organisation pour s'adapter aux changements. Ainsi, la capacité dynamique est ce qui permet à l'entreprise de changer sa trajectoire stratégique par la reconfiguration de ses actifs stratégiques, afin d'atteindre un nouveau positionnement sur le marché.

Depuis l'article de Teece et al. (1997), différents aspects de la capacité dynamique ont été discutés et reformulés, pour donner quelques points de convergence dans ce courant encore jeune et disparate. Ainsi, l'idée d'origine justifiant la raison d'être de la capacité dynamique, par sa causalité la reliant à l'obtention d'un avantage concurrentiel, a été progressivement délaissée (voir, Eisenhardt et Martin 2000; Winter 2003; Zollo et Winter 2002; C. E. Helfat et al. 2007; Teece 2009). En effet, un changement dans les actifs stratégiques de l'entreprise n'aboutit pas

nécessairement à une performance supérieure, puisque l'évolution du marché et le comportement des concurrents interviennent aussi dans cette relation de causalité (Helfat et al. 2007: chap. 1). Ainsi, la capacité dynamique se définit aujourd'hui avant tout par sa relation fonctionnelle qui la lie à ses actifs stratégiques.

La capacité dynamique se distingue donc des autres capacités organisationnelles, principalement par la force de changement qu'elle peut avoir sur les autres ressources et compétences de l'entreprise, y compris les autres capacités dynamiques. Ainsi, Winter (2003) distingue les capacités opérationnelles qui permettent à l'entreprise de « gagner sa vie » au quotidien, et les capacités dynamiques qui engendrent un changement affectant plusieurs activités de l'entreprise. Les capacités dynamiques forment ainsi une catégorie particulière d'actifs qui coordonnent les autres actifs (Teece 2007), ce qui lui procure une position hiérarchique supérieure dans la stratégie (Collis 1994; Wang et Ahmed 2007). Les capacités dynamiques, comme les compétences et autres capacités organisationnelles, se distinguent cependant du hasard (la chance ou l'accident) et de la résolution de problèmes ad hoc (Dosi et al. 2000). Une capacité dynamique se déroule par une forme d'intention, même implicite, et de manière contrôlée, du moins en partie (Winter 2003).

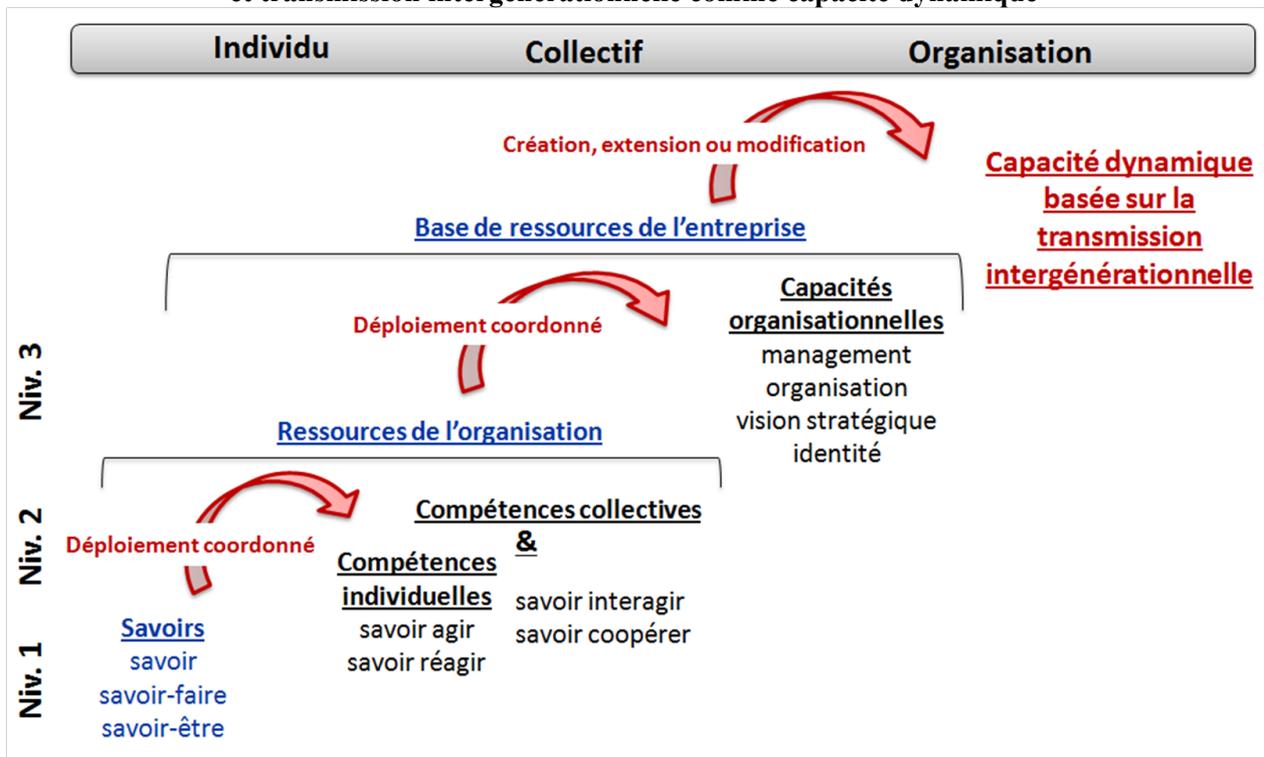
Des exemples de capacités dynamiques ont été donnés dans la littérature : la capacité dynamique basée sur le développement de nouveaux produits (Eisenhardt et Martin 2000), les capacités dynamiques relatives à l'accès aux ressources des autres entreprises (relational dynamic capabilities, Dyer et al. 2007), en particulier par l'acquisition d'entreprises (acquisition-based dynamic capabilities, Capron et al. 2007). L'impact d'une capacité dynamique peut se limiter à un certain nombre d'activités, de processus ou de capacités organisationnelles, sans pour autant remettre en cause l'ensemble des actifs de l'entreprise. D'une conception abstraite de la capacité dynamique de l'entreprise, la tendance se dirige donc vers la considération *des* capacités dynamiques qui coexistent sous différentes formes et peuvent s'influencer mutuellement au sein de l'entreprise. La capacité dynamique apparaît ainsi comme une « méthode que l'on applique systématiquement » (Winter 2003) et qui permet à l'entreprise de prendre en compte et de choisir parmi différentes options stratégiques, dans un domaine particulier.

La transmission intergénérationnelle peut donc très bien être considérée comme une capacité dynamique qui, par l'interaction générationnelle, modifie le contenu et l'articulation des différents éléments constitutifs des actifs stratégiques de l'entreprise. La figure 1 résume notre vision des actifs stratégiques de l'entreprise, issue du sous-chapitre précédent, et dans laquelle nous situons la transmission intergénérationnelle comme capacité dynamique. La figure 1, avec la mobilisation de la notion de capacité dynamique, permet de clarifier le rôle de la transmission intergénérationnelle dans la dynamique stratégique de l'entreprise. Elle met en évidence, tout d'abord, les différents

éléments qui sont concernés par la transmission intergénérationnelle. En entreprise, la plupart des projets de transmission vise essentiellement le savoir théorique et le savoir-faire. Notre typologie permet de rappeler qu'il existe d'autres éléments qui sont tout aussi importants, et qui, s'ils ne font pas l'objet d'une transmission en soi, doivent toutefois être pris en compte du fait des relations d'interdépendances. La notion de capacité dynamique favorise donc une réflexion systémique sur les différents composants des actifs stratégiques de l'entreprise. Elle incite ainsi à réfléchir sur la cohérence et l'interconnexion entre ces différents composants, lorsque certains d'entre eux sont amenés à évoluer.

Enfin, le recours à la notion de capacité dynamique, permet surtout de souligner la dialectique entre la continuité et le changement qu'incarne la transmission intergénérationnelle. Cette dernière est certes, ce qui assure la survie de l'entreprise par la continuité de sa base de ressources. Mais, elle est aussi ce qui permet l'évolution de cette base de ressources, par l'intégration du changement. La transmission intergénérationnelle retrouve ainsi pleinement sa place dans la stratégie de l'entreprise. C'est elle qui permet de tenir et de ré-agencer les différents wagons de savoirs et compétences, lorsque l'entreprise prend un virage dans sa trajectoire stratégique.

Figure 1: Actifs stratégiques de l'entreprise, et transmission intergénérationnelle comme capacité dynamique



3. REDEFINIR LE CONCEPT DE GENERATION EN FONCTION DES DOMAINES DE CONNAISSANCES ET DE COMPETENCES

Une génération désigne un ensemble de personnes nées dans un même intervalle de temps. Bien que l'âge chronologique d'une personne – l'écoulement de temps depuis sa naissance - puisse être une donnée objective, la manière dont sont découpés et distingués les groupes d'âges en génération est une construction sociale. Une génération ne constitue donc pas un groupe homogène en soi, et les caractéristiques qui lui sont attribuées évoluent dans l'espace-temps et par rapport aux critères de comparaison retenus. Nous avons ainsi identifié dans la littérature managériale, deux manières de catégoriser les générations. Nous les nommons respectivement « génération sociétale » et « génération en cycle de vie professionnelle ». Or, ce chapitre cherche à définir le concept de génération, dans le cadre d'une transmission intergénérationnelle de savoirs et de compétences. Il s'agit de définir des ensembles d'acteurs qui, par leurs transmissions réciproques, contribuent à une dialectique entre la continuité et le changement des actifs stratégiques. Nous proposons donc une troisième catégorisation de génération, à notre avis plus appropriée dans le cadre de cette réflexion.

3.1. GENERATION SOCIETALE ET GENERATION EN CYCLE DE VIE PROFESSIONNELLE

Le terme de génération est très souvent évoqué en entreprise et dans la presse, pour faire référence aux comportements déroutants de la nouvelle génération. Les jeunes n'obéiraient pas aux mêmes logiques et hiérarchie de valeurs que leurs aînés, ce qui perturbe le management d'encadrement et les relations avec leurs collègues plus âgés. Ce qui importe ici n'est donc pas tant la situation relative des générations sur une échelle d'âge (jeune ou âgés) que leur positionnement sur de grandes thématiques et valeurs (le travail, la consommation, le féminisme...) (Préel 2000), et en particulier en entreprise, leurs comportements par rapport au travail et dans le travail (le rapport à la hiérarchie, le mode de communication, le besoin plus ou moins grand d'autonomie, etc.) (Lahouze-Humbert 2010). C'est la thèse du « choc des générations » (Préel 2000) ou de « véritable fossé générationnel » (Lahouze-Humbert 2010).

Dans cette approche, une génération regroupe des individus qui ont été marqués dans leur jeunesse par les mêmes événements politiques, sociaux ou économiques (Préel 2000, 2005; Cultiaux 2006; Vendramin et Cultiaux 2008). Les membres d'une même génération partagent donc une proximité d'âge, mais surtout le vécu de l'Histoire, ainsi que son interprétation qu'ils choisissent de retenir (Cultiaux 2006; Préel 2005). « *L'époque impose sa marque de fabrique* » (Préel 2000). Nous qualifions de « générations sociétales », les groupes d'âge qui résultent à l'issue de cette catégorisation.

Nommés par des événements historiques ou par des caractéristiques qui leur sont attribuées, les générations sociétales ont donné lieu à différentes classifications (Chauvel 1998; Excousseau 2000; Préel 2000, 2005; Lahouze-Humbert 2010). Le découpage le plus commun aux pays occidentaux consiste à établir une distinction entre la génération traditionnelle (1925-1945), la génération

baby-boom (1945-1950), la génération X (1960-1980) et la génération Y (1980-1995), avec l'émergence aujourd'hui d'une génération Z (née après 1995), leurs frontières variant sensiblement d'un pays à un autre.

Dans le cadre de la transmission intergénérationnelle, la génération sociétale est mobilisée pour mettre en avant le besoin de prendre en compte la culture de chaque génération pour un apprentissage et une communication adaptés (Kapp 2007; Lahouze-Humbert 2010). Certains mettent en garde contre les tensions et incompréhensions intergénérationnelles qui pourraient entraver leur coopération. Toutefois, si tensions intergénérationnelles il existe, ce sont rarement des différences « culturelles » intrinsèques à l'intergénérationnel qui sont en cause. Ce sont plutôt des sentiments d'injustice, de non-reconnaissance, d'insécurité et de concurrence intergénérationnelle, engendrés par des dispositifs managériaux et organisationnels, qui créent de l'antagonisme entre les générations (Pelchat et al. 2003; Troadec 2006). De plus, différents sous-groupes très différents peuvent être distingués au sein d'une même génération sociétale, en fonction des expériences professionnelles et de l'ambition de progression de carrière, par exemple (Labruffe 2007). Enfin, cette catégorisation en génération sociétale ne nous indique en rien sur les savoirs et compétences que possède chaque génération. La prise en compte de la génération sociétale dans la transmission intergénérationnelle, avec ses caractéristiques associées, ne peut donc se faire que de manière annexe.

Une seconde catégorisation générationnelle consiste à se référer aux étapes de progression des individus dans un cycle de vie, indépendamment des événements socio-historiques du contexte dans lesquels elles se déroulent (Cultiaux 2006). Il s'agit de découper la durée de vie des individus en grandes étapes, en fonction des rôles et statuts qui leur sont attribués par la société : la jeunesse (étude et formation), l'âge adulte (travail, mariage et être parent) puis la vieillesse (retraite de la vie active et être grand-parent). La même logique ternaire se retrouve au sein de l'entreprise, avec des dispositifs respectifs de gestion de ressources humaines associés: les *jeunes* (intégration et professionnalisation), les *intermédiaires* (gestion de carrière), et les *seniors* (gestion de fin de carrière). La frontière entre ces étapes, souvent fixée de manière administrative, varie selon les politiques publiques, les pratiques de ressources humaines et l'usage de la profession. On peut ainsi atteindre l'apogée du cycle de vie et devenir « senior » avant 45 ans dans un cabinet de conseil ou d'avocat, ou en tant que sportif professionnel. On peut aussi ne l'atteindre qu'à 60 ans dans un métier artisanal, dans la direction d'un organisme ou dans le monde politique. Les frontières entre les générations sont donc perméables et relatives à chaque contexte. Nous désignons par le terme de « générations en cycle de vie professionnelle », les catégories d'âge formées par ce raisonnement.

Lorsque, des associations mentales sont faites entre le senior-expert et le jeune-novice dans le cadre

de la transmission intergénérationnelle, c'est bien cette catégorisation en cycle de vie professionnelle qui est mobilisée. La prise en compte de la progression dans un parcours professionnel et dans l'ancienneté, semble en effet légitime pour traiter de la transmission de savoirs et de compétences. Or, ce processus basé sur la corrélation entre l'âge et le rôle social a été déstabilisé dans les années 70 et 80 avec le retrait de la société industrielle. Il en résulte une diversification des trajectoires de vie qui ne permet plus de désigner une situation sociale par l'âge (Labruffe 2007; Raoult et al. 2007; Vendramin et Cultiaux 2008; Guillemard 2010). Ainsi, « *la gestion des âges et des temps sociaux est à réinventer* » (Gauillier 1997: 70). Le même constat est valable en entreprise, où une personne qualifiée de senior par son âge, peut se trouver en situation d'apprentissage suite à une reconversion professionnelle. L'âge n'est plus un facteur d'identité, et les notions d'étapes de vie et de carrières semblent être dépassées (Marbot et Peretti 2006). La génération en cycle de vie professionnelle est donc un indicateur devenu trompeur pour la transmission intergénérationnelle. Si elle reste encore la règle dans de nombreux métiers en France et dans le monde, sa généralisation doit être fortement nuancée.

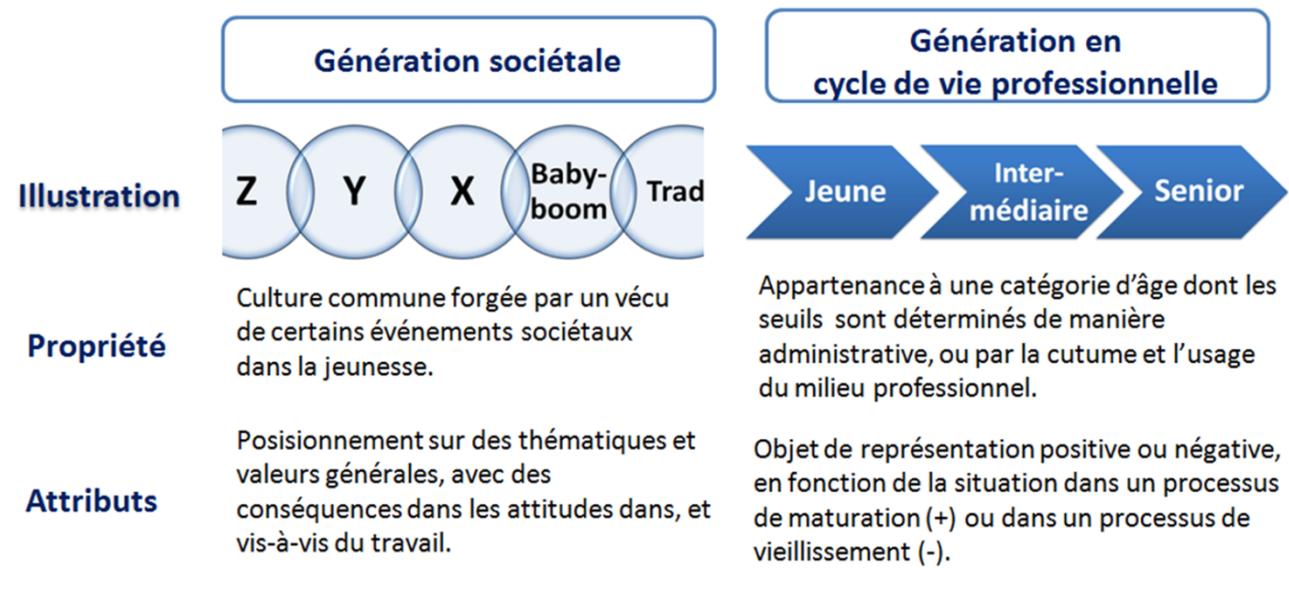
Toutefois, la génération en cycle de vie professionnelle nous apporte des éléments intéressants lorsqu'on la considère comme un processus par lequel on devient « senior », avec toute l'ambivalence que représente ce terme. Le cycle de vie apparaît alors, soit comme un processus de progression en maturité (le senior est le sage, le savant, le seigneur), soit comme un processus de vieillissement (le senior est affaibli et dépassé). Or, d'après les travaux sur la représentation des seniors (Courault et al. 2004; Bellini et al. 2006; Duyck et Guérin 2006; Labruffe 2007; Bugad et al. 2009), l'image de ce dernier semble refléter celle des savoirs et compétences qu'il possède. Ainsi, arrivé à la fin d'un parcours professionnel, « *le senior apparaît soit comme un condensé – ou une cristallisation – de la vie de l'entreprise, soit au contraire comme un salarié interchangeable parmi d'autres.* » (Courault, Bourlier, et Trouvé 2004: 50).

Si à l'issue d'un « processus de maturation », la génération âgée représente un « réservoir de compétences » (Labruffe 2007), alors, il convient que la transmission se fasse de cette génération vers les générations plus jeunes et relativement novices. En revanche, si suite à un « processus de vieillissement », l'ancienne génération représente des savoirs et compétences qui ont moins de valeur pour l'entreprise, alors la transmission devra aussi se faire dans le sens inverse. Nous tenons donc ici une notion de génération en rapport avec les domaines de savoirs et de compétences. Ceci nous amène à nous interroger sur les facteurs qui conditionnent et distinguent les connaissances et compétences d'un ensemble d'individus dans le temps, pour former par conséquent des « générations de savoirs et de compétences ».

La figure 2 résume les concepts de génération sociétale et de génération en cycle de vie

professionnelle en trois points: un schéma illustratif; la propriété de la catégorisation qui la distingue de l'autre catégorisation; et les attributs qui différencient une génération de sa précédente/suivante au sein de cette catégorisation.

Figure 2: Génération sociétale et génération en cycle de vie professionnelle



3.2. GENERATION DE SAVOIRS ET DE COMPETENCES

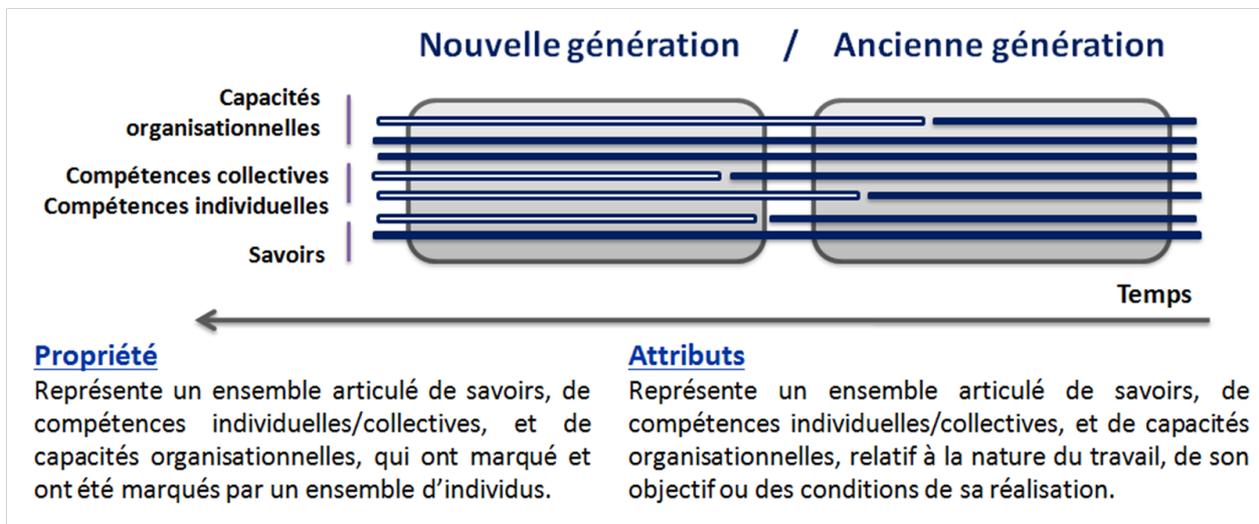
Notre concept de génération doit incarner une certaine spécificité relative aux savoirs et aux compétences, en tant qu'acteurs de la reconfiguration de ces actifs stratégiques de l'entreprise. C'est cet écart dans les savoirs et compétences qui justifie la transmission intergénérationnelle. Si cet écart paraît naturel dans un « processus de maturation », la question se pose davantage dans un « processus de vieillissement »: quel sont les facteurs qui conduisent à rendre obsolètes les savoirs et compétences d'un ensemble d'individus expérimentés ?

Les facteurs peuvent être multiples : la capacité et la motivation des individus dans l'apprentissage, et surtout les conditions contextuelles qui le permettent plus ou moins (Le Boterf 2000). Mais au niveau collectif de la génération, c'est le changement du besoin de l'entreprise qui semble être déterminant: lorsque des savoirs et compétences qui étaient considérés comme stratégiques par l'entreprise ne le sont plus, le processus de maturation bascule vers un processus de vieillissement. Les savoirs convoités et les références de ce que signifie « être compétent » changent : les règles du jeu ne sont plus les mêmes. Ainsi, la transmission intergénérationnelle se base sur la question de l'adéquation d'une partie de la main-d'œuvre à la dynamique de l'entreprise (Courault et al. 2004: 99), suite à un changement qui modifie la valeur de l'expérience (Courault, Bourlier, et Trouvé 2004; Delay et Huyez-Levrat 2006).

Nous proposons alors une définition de la génération qui ne fait pas tant référence à l'âge des individus, qu'à la nature du travail et à la manière de travailler auxquelles ils ont été formés. T. Troadec (2006) parle à ce titre de « génération en entreprise », définition que nous allons nous réapproprier pour notre concept de « génération de savoirs et de compétences »: « *L'approche par les générations en entreprise se réfère aux dispositifs organisationnels et gestionnaires qui ont structuré l'évolution professionnelle d'un ensemble d'individus. La génération en entreprise définit des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences professionnelles plus ou moins homogènes et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur avancée en âge* » (Troadec 2006: 2).

Dans cette définition, une génération est formée d'individus partageant des « *histoires sociales et professionnelles* » (*idem*). Nous pouvons rattacher aux « *empruntes historiques* » de ce vécu, les différents savoirs et compétences identifiés dans notre typologie (figure 1) : les savoirs, les compétences individuelles et collectives, et les capacités dynamiques. Nous obtenons ainsi une notion de génération qui se réfère aux savoirs et compétences détenus par ses membres. Le graphique 3 est une illustration, à titre exemplaire, de cette conception des générations de savoirs et de compétences.

Graphique 3 : génération de savoirs et de compétences



Cette définition de génération s'applique de manière locale, à un univers professionnel donné. La segmentation des générations se fait par des ruptures qui interviennent dans la nature du travail, dans les conditions pour le réaliser ou les finalités visées. Selon le rythme d'évolution de l'entité concernée, les générations peuvent être de taille et d'étendue disparates. Dans des secteurs et marchés dynamiques, avec des évolutions technologiques fréquentes ou une volatilité accrue de la demande, par exemple, la nouvelle génération peut rapidement devenir ancienne. Les ruptures dans les savoirs et compétences des générations sont cependant rarement totales. Elles peuvent ne

concerner que certaines dimensions des savoirs et compétences. Ainsi, une nouvelle génération peut se distinguer de l'ancienne, par l'apport d'un nouveau savoir et savoir-faire, tout en s'intégrant dans la continuité du savoir-être propre au métier, dans les modalités d'interaction collective et l'alchimie organisationnelle existantes.

Toutefois, toutes ces dimensions de savoirs et compétences étant plus ou moins liées les unes aux autres, la modification de l'une d'elles entraînera probablement celle des autres. En effet, ce sont des éléments inter-reliés qui font système. La déstabilisation de la cohérence entre ces différents éléments peut engendrer des disfonctionnements. Un nouveau savoir-faire peut exiger une nouvelle dynamique de coopération et de nouvelles normes professionnelles qui perturberont les compétences collectives en place. Ainsi, pour Delay et Huyez-Levant (2006), un changement dans le travail engendre tout un « *redimensionnement des mondes sociaux autour d'une définition commune des activités et des techniques* ».

En recourant à une définition de génération en fonction des savoirs et compétences que possède (ou pas) un ensemble d'individus, notre objectif est de prendre en compte la réalité des écarts qui existent entre des populations au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas de réinventer une nouvelle gestion des âges, ou prétendre évaluer la compétence d'une population en fonction de sa classe d'âge. Plus qu'une représentation purement conceptuelle, nous pensons que les générations de savoirs et de compétences ont une certaine existence réelle. En effet, le contexte dynamique dans lequel évoluent les entreprises exige sans cesse des adaptations. Le changement étant devenu la norme, les organisations sont constamment en situation de transition, toujours « en train de » passer d'un état à un autre (Alter 2009). Le travail subit ces modifications, entraînant une évolution dans les savoirs et compétences qu'il requiert pour sa réalisation. Or, les savoirs et compétences, dans leurs différentes dimensions, ne peuvent s'adapter ni se développer spontanément. Notamment, la construction des régulations sociales et symboliques nécessite du temps.

Il y a alors des générations de savoirs et compétences qui se créent, entre l'ancien et le nouveau mode de travail. Les ignorer revient à faire une gestion des âges segmentée, avec un risque de spécialisation du travail par l'âge (Raoult et al. 2007; Huyez-Levrat 2008) entraînant un cloisonnement des générations: « *les vieux avec les vieilles machines, les jeunes avec les nouvelles* » (Courault et al. 2004: 98). Une telle gestion n'est pas économiquement viable dans un contexte de changements continus, et la persistance de ce décalage peut dégénérer en des tensions et conflits intergénérationnels. Les rapports intergénérationnels sont en effet, le lieu d'expression privilégié des logiques contradictoires d'une organisation du travail en mutation (Beaud et Pialoux 1999; Cultiaux 2006; Le Roux 2006; Flamant 2005; Delay 2008; Vendramin et Cultiaux 2008).

L'identification de ces générations est aussi une manière de reconnaître l'effet de l'évolution de l'entreprise sur la production de ses propres savoirs et compétences.

CONCLUSION

Cet article s'est donné pour mission de redéfinir la transmission intergénérationnelle dans un cadre de dynamique stratégique. Objectif: améliorer la compréhension du mécanisme qui lie les pratiques de transmission intergénérationnelle à l'enjeu de la survie de l'entreprise. Nous espérons ainsi ouvrir une voie vers l'opérationnalisation d'une transmission intergénérationnelle en tant que levier stratégique. Le texte consiste en une redéfinition de l'objet de transmission intergénérationnelle (les savoirs et compétences), et des acteurs de cette transmission (les générations). Résultat de cette réflexion théorique, notre nouvelle approche est la suivante :

L'objet de la transmission comprend l'ensemble des actifs stratégiques de l'entreprise dont la préservation détermine sa compétitivité: les savoirs, les compétences individuelles/collectives, et les capacités organisationnelles. Il s'agit des ressources stratégiques de l'entreprise et la manière dont elle les utilise. Au niveau des acteurs, l'articulation imbriquée de ces trois dimensions représente une certaine « manière de travailler ». C'est un système de savoirs et de compétences qui façonne, et qui est façonné par un ensemble d'acteurs individuels et collectifs. Ces acteurs qui incarnent une certaine configuration d'actifs stratégiques, à un moment donné de la vie de l'entreprise, nous les regroupons sous le terme de « génération de savoirs et de compétences ». Ce sont les acteurs de la transmission intergénérationnelle.

Dans un contexte de stabilité, la transmission intergénérationnelle consiste en une intégration, par la génération en place, des nouveaux arrivants dans ce système de savoirs et compétences. Or, lorsqu'un changement intervient dans le travail, une partie de ces savoirs et compétences est modifiée: le contenu et la configuration des actifs stratégiques évoluent. Ce n'est plus la même « manière de travailler » que les nouveaux employés devront intégrer. Une distinction se crée entre la nouvelle génération et celle qui est, désormais l'ancienne. Dès lors la transmission intergénérationnelle consiste en la recherche d'un consensus intergénérationnelle pour une nouvelle configuration de savoirs et compétences. Au niveau de l'organisation, elle se traduit par un remodelage des actifs stratégiques de l'entreprise, dans une dialectique entre continuité et changement.

Cet article a émis une piste d'interprétation du lien entre, d'une part, les pratiques de transmission intergénérationnelle et d'autre part, sa conséquence stratégique sur l'évolution de l'entreprise dans

le temps. Une recherche empirique poursuivra ce projet, afin d'approfondir notre compréhension sur le fonctionnement de la transmission intergénérationnelle, en tant que capacité dynamique.

Référence :

- Abattu, C. et B. Lamotte (2005), L'expérience de transfert croisé de compétences entre les générations, in N. Raoult et B. Quintreau (coord.), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, Paris: Liaisons, 178-187.
- Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris: La découverte.
- Amit, R. et P.J.H Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic management journal*, 14: 1, 33–46.
- Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17: 2, 99-120.
- Barney, J. B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management science*, 32: 10, 1231–1241.
- Beaud, S. et M. Pialoux (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris: Fayard.
- Bellini, S., J. Y. Duyck, F. Laval, E. Renaud et S. Vauclin (2006), Gestion des seniors: une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes, *Management & Avenir*, 1: 7, 139–180.
- Bourhis, A., L. Dubé et R. Jacob (2004), La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec, *Cahier du GRESI* 4: 12.
- Brown, J. S. et P. Duguid (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization science*, 2: 1, 40–57.
- . (2001), Knowledge and organization: A social-practice perspective, *Organization science* 12: 2, 198–213.
- Bugad, L., F. Caser, G. Huyez, M. Parlier et N. Raoult (2009), Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors, *Rapport d'étude*, ANACT.
- Capron L., J. Anand et W. Mitchell (2007), Acquisition-Based Dynamic Capabilities, in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece et S. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell, Chap.6, 80-99.
- Chauvel, L. (1998), *Le Destin des générations: Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Paris: PUF.
- Cloutier, C., S. Lefebvre, E. Ledoux, C. Chatigny et Y. St-Jacques (2002), Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels: le cas des usiniers et des cuisiniers, *Études et recherches / Rapport R-316*, Montréal, IRSST.
- Cloutier, E., E. Ledoux et S. Lefebvre (2006), Transfert de connaissances entre générations: le cas de l'usinage, *Pensee Plurielle* 11: 1, 109–116.
- Cohen, W. M. et D. A Levinthal (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative science quarterly*, 35: 1, 128-152.
- Collis, D. J. (1994), Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15: 1, 143–152.
- Conjard, P. et B. Devin (2007), *La professionnalisation: acquérir et transmettre des compétences*. ANACT.
- Conner, K. R. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17:1, 121-154.
- Conner, K. R. et C. K Prahalad (1996), A resource-based theory of the firm: Knowledge versus

- opportunism, *Organization science*, 7: 5, 477–501.
- Courault, B., E. Bourlier et P. Trouvé (2004), Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d’Auvergne: un état des lieux, *Centre d’étude de l’emploi*, Rapport de recherches (Septembre): 141.
- Cultiaux, J. (2006), Qu'en est-il des conflits des générations? Une différenciation des attitudes et des attentes à l’égard du travail, *Note éducation permanente*, 21, Association pour une Fondation Travail-Université (FTU).
- Cyert, R. et J.G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Daghfous, A. (2004), Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices, *SAM Advanced Management Journal*, 69: 2, 21–28.
- Delay, B. (2008), Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, *document de travail*, Centre d’étude et de l’emploi, 103.
- Delay, B. et G. Huyez-Levrat (2006), Le transfert d’expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles? *Sociologies pratiques*, “La face cachée des générations” 12: 1, 37: 50.
- Delobbe, N. et C. Vandenberghe (2001), La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire, *Le travail humain*, 64: 1, 61–89.
- Dierickx, I. et K. Cool. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management science*, 35: 12, 1504–1511.
- Dosi, G., R. R. Nelson et S. Winter (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, N.Y.: Oxford University Press.
- Durand, T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, 1:160, 261–292.
- Durand T., E. Mounoud, B. Ramanantsoa (1996), Uncovering Strategic Assumptions: Understanding Managers’ Ability to Build Representations, *European Management Journal*, 14: 4, 389-398.
- Duyck, J. Y. et S. Guérin (2006), Rajeunir le regard sur les seniors? *Management & Avenir*, 1: 7, 181–197.
- Dyer J., P. Kale et H. Singh (2007), Relational capabilities: drivers and implications, in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, et S. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*, Wiley-Blackwell: Chap. 5, 65-79.
- Eisenhardt, K. M, et J. A Martin (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21: 10, 1105–1121.
- Excousseau, J-L. (2000), *La mosaïque des générations. Comprendre les sensibilités et les habitudes de consommation des Français*, Paris : Ed. d’Organisation, les Echos.
- Fillol, C. (2006), L’émergence de l’entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Flamant, N. (2005), Conflit de générations ou conflit d’organisation ? Un train peut en cacher un autre... *Sociologie du travail*, 47: 2, 223–244.
- Foss, N. J. (1996), Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7: 5, 470–476.
- Gaullier, X. (1997), Emploi et retraite. Du risque “fin de carrière” à la pluriactivité à tout âge, *Lien social et Politiques-RIAC* 38, 63–70.
- Gilles, M., et F. Loisil (2005), *La gestion des âges, Pouvoir vieillir en travaillant*, ANACT.
- Grant, R. M. (1996a), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic management journal* 17: 10, 109–122.
- . (1996b), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization science*, 7: 4, 375–387.
- Guillemard, A. M. (2010), *Les défis du vieillissement: âge, emploi, retraite perspectives internationales*, 2 éd., Paris: A. Colin.

- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68: 3, 79–91.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece et S. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*, Wiley-Blackwell.
- Helfat, E. (ed.) (2003), *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, Development, and Change*, Wiley-Blackwell.
- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2: 1, 88–115.
- Hulin, A. (2007), Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise. *cahier de recherche du CERMAT*, 20: 140.
- Huyez-Levrat, G. (2008), Le faux consensus sur l'emploi des seniors, *Centre d'études de l'emploi*, 44: 59.
- Kapp, K. M. (2007), Tools and techniques for transferring know-how from boomers to gamers. *Global Business and Organizational Excellence*, 26: 5, 22–37.
- Kim, D.H. (1993), The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, automne: 37-50.
- Kogut, B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization science*, 3: 3, 383–397.
- . (1996), What Firms do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization science*, 7: 5, 502–518.
- Labruffe, A. (2007), *Seniors: Talents et compétences dans l'entreprise*, La Plaine Saint Denis : AFNOR.
- Lahouze-Humbert, E. (2010), *Le choc générationnel : Faire travailler ensemble trois générations*, Paris: Maxima Laurent du Mesnil.
- Lane, P. J, B. R Koka et S. Pathak (2006), The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct, *The Academy of Management Review*, 31: 4, 833–863.
- Lave, J. et E. Wenger (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge New York Port Melbourne etc.: Cambridge university press.
- Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2 éd., Paris: Organisation.
- Le Roux, Dominique (2006), Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire, *Sociologies pratiques*, 12: 1, 23-36.
- Le Roy, F. (1999), Apprentissage organisationnel et stratégie, in G. Koenig (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris: Economica, 233-273.
- Marbot, E. (2006), Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière? *Management & Avenir*, 1: 7, 199–217.
- Marbot, E., et J. M. Peretti (2006), *Les Seniors dans l'entreprise*, 2 éd., Paris: Village Mondial.
- Masingue, B. (2009), Seniors tuteurs: comment faire mieux? *Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi* (mars).
- Nelson, R. R. et S. G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5: 1, 14–37.
- Pelchat, Y., M. Vézina et J. Bradette (2003), Vieillesse de la main d'oeuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion, *Conseil du trésor, gouvernement du Québec*, Rapport synthèse (Novembre).
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Oxford University Press.
- Peteraf, C. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic management journal*, 14: 3, 179–191.
- Polanyi, M. (1958), *Personal knowledge*, Chicago: University of Chicago Press.

- Préel, B. (2000), *Le choc des générations*, Paris: La Découverte.
- . (2005), *Les Générations Mutantes*, Paris: La découverte.
- Raoult, N. (2006), *Changements et expériences, expérience des changements : gestion des âges valorisation des expériences*, Paris: L'Harmattan.
- Raoult, N., B. Delay et A. Marchand (2007), *Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*, ANACT.
- Raoult, N. et B. Quintreau (2005), *La diversité des âges: regard croisés des experts*. Paris: Liaison.
- Sanchez, R., A. Heene, et H. Thomas (1996), *Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management*, Londres: Elsevier.
- Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic management journal*, 17: 1; 27–43.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, N.Y.: Oxford University Press.
- Teece, D. J, G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18: 7, 509–533.
- Todorova, G. et B. Durisin (2007), Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32: 3, 774–786.
- Troadec, T. (2006), Avant-propos, Des générations coupables ? *Sociologies Pratiques*, 12, 1-6.
- Vendramin, P. et J. Cultiaux (2008), Les générations face aux mutations du rapport au travail, Dans *Actes du Colloque international de l'AISLF*, 475-484. Brest, Mai 29.
- Viola, J. M. (2005), La gestion des transferts de connaissances entre générations, Un prérequis pour faire face aux pénuries de main d'œuvre, *BBF* 50: 3.
- Wang, C. L. et P. K. Ahmed (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9: 1 (3), 31-51.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2 éd., Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, 5: 2, 171–180.
- Winter, S. G. (2000), The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21: 10, 981–996.
- . (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24: 10, 991–995.
- Zollo, M. et S. G. Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 3, 339–351.