



HAL
open science

La transmission intergénérationnelle comme source de capacité dynamique

Sakura Shimada

► **To cite this version:**

Sakura Shimada. La transmission intergénérationnelle comme source de capacité dynamique. Thomas Durand, Sakura Shimada. Les processus stratégiques. Comment les organisations élaborent leurs stratégies., EMS Editions, pp.166-174, 2018, “ Regards sur la pratique ”, <10.3917/ems.duran.2018.01.0166>. <hal-02541145>

HAL Id: hal-02541145

<https://hal.science/hal-02541145v1>

Submitted on 6 Nov 2020

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

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



HAL Authorization

Pour citer cet article :

Sakura Shimada (2018), La transmission intergénérationnelle comme source de capacité dynamique, p. 179- 187. In T. DURAND et S. SHIMADA (coord.), Les processus stratégiques, Caen : EMS.

LA TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE COMME SOURCE DE CAPACITÉ DYNAMIQUE

Sakura Shimada, Lirsa, Cnam

Ce chapitre aborde la transmission intergénérationnelle comme un mécanisme de maintien des répertoires de connaissance et d'action de l'organisation. Le chapitre mobilise le concept de capacité dynamique qui permet de repérer, se saisir de, et transformer un changement ou une opportunité nouvelle. En première analyse, on pourrait penser que la transmission intergénérationnelle reconduit, voire cultive, l'inertie endogène et que les capacités dynamiques participent de la proactivité endogène. Le travail empirique et les analyses de Sakura Shimada suggèrent que les choses sont plus compliquées : la transmission intergénérationnelle régénère les répertoires existants car les jeunes arrivent avec un autre bagage, une autre expérience, une autre vision du monde et donc revisitent autant qu'ils absorbent les répertoires en place, les faisant évoluer au passage. En outre, le rafraichissement interne apporté participe d'une capacité renouvelée de proactivité endogène, y compris quand les histoires d'épopées menées par les anciens viennent alimenter les volontés intrapreneuriales et les aspirations au changement des plus jeunes.

Introduction

La transmission intergénérationnelle est un sujet de préoccupation managérial depuis la fin des années 2000, surtout dans les pays industrialisés faisant face au départ à la retraite de la génération Baby-boom. En effet, la connaissance est aujourd'hui reconnue comme étant l'une des principales ressources stratégiques, et la capacité de l'entreprise à les intégrer et les combiner est cruciale pour l'obtention d'avantage concurrentiel (e.g. Grant, 1996, Kogut and Zander, 1996). L'absence de transmission risque d'engendrer des dysfonctionnements et une baisse de la performance organisationnelle, ainsi qu'une augmentation du risque d'accident (Cloutier et al., 2012).

La connaissance qui nous intéresse est indissociable de la pratique, située dans un contexte physique et social et intimement liée à l'identité des acteurs (Gherardi, 2001, Nicolini et al., 2003). Si l'on parle de « transmission » par abus de langage, la connaissance ne peut être en réalité transférée d'un individu à un autre comme s'il s'agissait d'un objet. Elle est produite et reproduite à chaque génération par chaque individu, à travers leurs activités quotidiennes.

Or, dans un monde en évolution, les connaissances peuvent rapidement devenir « obsolètes ». L'entreprise ne peut se contenter d'accumuler et de préserver des connaissances, mais doit s'adapter et anticiper l'évolution de l'environnement en reconfigurant volontairement son répertoire de connaissances. L'enjeu de la transmission intergénérationnelle dépasse alors largement la « simple » question du renouvellement démographique, puisqu'il interroge également la capacité d'adaptation et de transformation de l'organisation.

L'idée développée dans ce chapitre est que la transmission intergénérationnelle, envisagée ainsi comme une dynamique de (re)production de connaissances, participe non seulement à renforcer le répertoire de connaissances de l'organisation, mais aussi à le faire évoluer. Nous proposons d'éclairer ce potentiel de la transmission intergénérationnelle à travers le concept de capacité dynamique qui désigne l'aptitude de l'entreprise à reconfigurer ses ressources et compétences de manière proactive pour faire face à l'évolution de l'environnement.

La capacité dynamique de l'entreprise

Pour le courant des capacités dynamiques, l'obtention d'un avantage concurrentiel durable dans un environnement évolutif réside dans une posture entrepreneuriale et offensive de l'entreprise : la reconfiguration de ses actifs stratégiques pour une adaptation plus rapide que ses concurrents à l'évolution de l'environnement (Teece et al., 1997, Teece, 2007). Il s'agit donc d'un potentiel adaptatif et créatif de l'entreprise (Barreto, 2010) qui repose avant tout sur son habilité à transformer en interne ses ressources et compétences (Helfat et al., 2007). La capacité dynamique se distingue en cela des capacités « ordinaires » qui ont pour fonction d'assurer la continuité des activités courantes (Teece 2007).

Teece (2007) décompose la capacité dynamique en trois sous-capacités qui reposent elles-mêmes sur un ensemble de processus organisationnels et managériaux :

- la capacité de *Sensing* repose sur un système analytique et des capacités individuelles pour faire sens des évolutions de l'environnement et identifier les opportunités ;

- la capacité de *Seizing* fait référence aux structures, procédures et autres dispositifs d’incitation qui aident et encouragent la prise de décision pour altérer les actifs et faire face aux changements ;
- la capacité de *Transforming* consiste en l’alignement continu des actifs spécifiques par leur combinaison, reconfiguration et protection, afin de s’adapter aux changements.

Toutefois, la capacité dynamique fait l’objet de de nombreuses critiques dont celle d’être une boîte noire (Abell et al., 2008, Felin and Foss, 2005). Ses travaux sont accusés d’adopter un raisonnement abstrait au niveau organisationnel, alors que sa compréhension nécessiterait l’analyse des activités et interactions au niveau individuel ou groupal. Une solution serait donc de porter notre attention aux pratiques locales qui fondent la capacité dynamique (Regnér, 2008). Cela permettrait aussi d’éclairer davantage les processus de la capacité dynamique dans un contexte social, tandis que les travaux se sont essentiellement intéressés à son contenu d’un point de vue économique (*ibid.*).

Nous proposons ainsi d’analyser la transmission intergénérationnelle comme source de capacité dynamique : dans quelle mesure la transmission intergénérationnelle permet-elle à l’entreprise de renouveler ses connaissances pour faire face à l’évolution de l’environnement ? Pour cela, nous examinons la contribution de la transmission intergénérationnelle aux trois sous-blocs de la capacité dynamique : *Sensing*, *Seizing* et *Transforming*.

Les propos qui suivent sont issus d’une étude comparative de 4 cas de transmission intergénérationnelle dans des organisations françaises faisant face à un enjeu de préservation ou de changement de connaissances¹. Les données ont été collectées par plus de 50 entretiens semi-directifs menés avec des « anciens » et des « nouveaux » impliqués dans la transmission intergénérationnelle.

***Sensing* : comment la transmission intergénérationnelle renforce-t-elle la capacité de l’organisation à repérer des opportunités d’évolution ?**

Entre ce que l’ancien souhaite transmettre et ce que le nouveau veut en retenir, les connaissances ne sont pas reproduites à l’identique. Le nouveau peut aussi solliciter les connaissances enfouies de l’ancien, les interroger ou proposer un autre avis. La sélection des

¹ Située dans des secteurs (construction, énergie, équipement), métiers (ingénieurs, acheteurs, chefs produit, conducteurs d’engin) et organisations différentes, ces cas ont été identifiés en commun accord avec la direction de leur entreprise pour leur situation particulièrement critique.

connaissances à préserver, à développer ou à acquérir nouvellement, opère ainsi à travers le croisement des regards des générations qui, chacune, évalue leur pertinence au regard de l'évolution de l'environnement.

Les anciens ont un regard que l'on pourrait qualifier d'interne, en faisant preuve de recul par rapport à l'histoire de l'entreprise ou de son activité, mais qui peut aussi être victime de certains aveuglements sur des « idées tenues pour acquises », par expérience. Les nouveaux, quant à eux, ont un regard « candide », « neuf » et externe qui permet de voir les pratiques de l'entreprise sous un nouvel angle, de par leur « inexpérience », « connaissances de pointes » ou « expérience vécue ailleurs ».

Aujourd'hui, les gens sont de plus en plus diplômés, donc spécialistes. [...] Moi, à travers mes différentes expériences (j'ai développé) une culture d'entreprise qui te rend l'accès à ce métier plus facile. [...] c'est important d'avoir les deux. (Acheteur 1, ancien)

Mais ces regards ne sont pas neutres. Le choix de transmettre une connaissance, de la recevoir ou de l'adapter est le fruit d'une réinterprétation du passé au regard du futur anticipé. Les connaissances sont aussi intimement liées aux émotions et aux sentiments, à l'identité et au pouvoir. Les ambitions, l'espoir ou la crainte de l'avenir, le regret ou la fierté du passé colorent et orientent cette capacité de *Sensing*. Les changements permanents et le discours et les dispositifs managériaux qui les accompagnent peuvent jouer un rôle important dans ce processus.

C'est qu'on n'a pas non plus de visibilité ici. Avec ces différentes réorganisations, réorganisations, et réorganisations [...] Personne n'est capable de dire où est-ce qu'on sera, dans quatre ans par exemple. [...] Ça affecte pas mal de personnes qui n'arrivent pas du tout à se projeter dans le futur. (Acheteuse 2, ancienne)

***Seizing* : comment la transmission intergénérationnelle renforce-t-elle la capacité de l'organisation à se saisir des opportunités d'évolution qu'elle a pu repérer ?**

Un préalable à la décision d'engager la (re)production des connaissances est que la transmission intergénérationnelle soit possible. Or, si la transmission n'est pas une priorité reconnue, elle a tendance à être négligée au profit des impératifs quotidiens et individuels de court terme. La prise de conscience intervient alors souvent trop tard, après l'apparition des premiers signes de dysfonctionnement. C'est pourquoi il est important que le management permette et encourageant la transmission intergénérationnelle qui produit des bénéfices collectifs sur le long terme.

Je pense que c'est important que la direction prenne une position parce qu'elle vous dédouane, par exemple, sur le plan du temps. [...] C'est une tournure d'esprit de la direction qui dit : le travail de tous les jours c'est bien ; le travail immédiat c'est bien, mais de temps en temps, il faut consacrer un peu de temps pour voir un peu plus loin que le bout de son nez. (Ingénieur 1, ancien)

Mais l'engagement managérial est insuffisant pour enclencher la transmission intergénérationnelle ou diriger la (re)production des connaissances dans un sens ou dans un autre : elle requiert la rencontre de la volonté de chaque génération. Cette volonté de préserver ou de faire évoluer les connaissances peut avoir plusieurs sources. Elle provient souvent de l'amour du métier, d'une « fierté personnelle » ou de l'envie de progresser individuellement et collectivement. L'ancien peut aussi éprouver de la sympathie, de l'empathie ou de la solidarité envers le jeune qu'il était autrefois, tandis que le jeune n'est pas insensible à la « passion » que souhaite lui transmettre l'ancien.

C'est quelque chose donc qui n'est pas du tout dans mes tâches et mes attributions, mais je fais ça en off parce que je ne veux pas que ça se perde. [...] (les anciens) ont envie que tout ça survive et que ça ne disparaisse pas. Et ils sont contents qu'il y ait une personne comme moi qui essaye un peu de faire perdurer [...] Et j'ai envie de me battre parce que j'y crois. (Ingénieur 2, nouveau)

Cette volonté est aussi souvent animée par une aspiration des individus à participer au sort d'un destin collectif plus grand que celui de leur propre vie, et de s'inscrire ainsi dans une filiation à travers un « relais » intergénérationnel de transmission.

Quand on a commencé l'apprentissage, l'ancien, il nous a passé un relais. On a envie de donner ce relais à quelqu'un d'autre pour que ça perdure. C'est humain. Eh ben, ce partage d'expérience, cette transmission, c'est le relais qu'on veut donner à la génération d'après. (Ingénieur 3, ancien)

Cette mission confiée de génération en génération peut porter en elle une aspiration à l'innovation. En racontant les « success stories » du passé qui fondent la légende collective, les anciens attisent la volonté de leurs successeurs à marquer à leur tour leur histoire en « laissant des traces ».

C'est important de raconter des success-stories. [...] Donc moi, aujourd'hui je raconte des histoires. Je ne les ai pas toutes vécues en fait. Ou alors certainement qu'au fur et à mesure, il y a un peu de légendes qui s'instaure là-dedans : nos prédécesseurs, dans les années 90, ils ont inventé ce système XXX [...] c'était un carton. [...] Et donc on raconte cette histoire qui est devenue un modèle. (Manager chef produit, ancienne)

L'identification au collectif ou aux autres générations est donc un puissant moteur d'engagement. Or, l'appauvrissement des métiers avec la perte de sens qui s'en suit, les modes d'organisation précaires ou les discours et les dispositifs managériaux qui opposent ou

dévalorisent certaines générations ne favorisent pas cette identification. Par ailleurs, les individus ayant besoin d'avoir « confiance » en l'autre pour « dévoiler leurs secrets », la mise en concurrence des générations peut être néfaste.

Si vous êtes dans une entreprise où tout le monde est en train de regarder son voisin pour lui piquer sa place, ça, ça a peu de chance de marcher. [...] Donc je dirais que l'atmosphère dans l'entreprise joue à mon avis beaucoup. (Ingénieur 4, ancien)

Transforming : comment la transmission intergénérationnelle renforce-t-elle la capacité de l'organisation à transformer les opportunités d'évolution dont elle s'est saisie ?

Un élément crucial de la capacité de transformation est la temporalité : l'entreprise doit être capable de se renouveler de manière rapide, que ce soit de manière réactive ou proactive. La transmission intergénérationnelle permet de répondre à cet impératif temporel, soit en évitant de prendre du retard la (re)production des connaissances, soit en l'accélération.

Souvent, l'objectif premier de la transmission intergénérationnelle est de maintenir l'existant, en évitant ou en écourtant les dysfonctionnements qui pourraient être induits par le renouvellement démographique.

Le problème c'est que souvent on était obligé de les laisser se débrouiller un peu seuls, ils faisaient des bêtises, il fallait rattraper le temps, enfin rattraper leurs erreurs et parfois, et ça a des conséquences sur la suite du service. (Conducteur d'engins, ancien)

Bien entendu, les connaissances transmises sont régulièrement actualisées afin d'améliorer la performance des activités existantes. Selon les secteurs et les métiers, son expérience antérieure ou sa formation initiale plus poussée, le nouvel arrivant peut aussi contribuer à ces adaptations.

Le fait d'avoir vécu autre chose, donc, d'avoir des idées un peu nouvelles, différentes. Ça, c'est un ballon d'oxygène. [...] (Les jeunes) amènent des idées qui peuvent être très intéressantes. [...] ça évite de se regarder le nombril. Puis, il y a un peu de remises en cause de ce qu'on peut faire. (Acheteuse, ancienne)

Mais la transmission joue aussi un rôle crucial pour accélérer le développement et le changement des connaissances pour que l'entreprise s'adapte aux changements, voire, pour qu'elle prenne les rênes de ces changements. En facilitant la résolution de problème et en évitant de « réinventer la roue », la transmission permet de gagner du temps et d'innover plus rapidement que les concurrents.

C'est un accélérateur de résolution de problème, un accélérateur de prise en compte des éléments pertinents. [...] Là où la première fois, on a mis six mois, en 15 jours on avait trouvé ce qui se passait. C'est ce que permet quelque part la transmission. (Ingénieur, ancien)

Même lorsque les générations ne travaillent pas exactement dans le même domaine, la transmission permet d'obtenir un tableau plus complet de la situation et d'anticiper les changements pour prendre le devant de la concurrence.

C'est de leur ramener suffisamment de la part de l'histoire pour qu'ils comprennent par rapport à une situation présente d'où elle vient, et comprenant d'où vient cette situation, ils peuvent aller vers une évolution. [...] Parce que quand quelqu'un développe un produit, ce n'est pas le moment de faire le tour de l'Europe pour savoir ce qui s'est passé pendant 20 ans. Pas le temps. Ce n'est pas possible. (Responsable technique, ancienne)

Le besoin de transmission ne concerne pas seulement les connaissances clefs, mais aussi celles qui pourraient paraître anodines. La négligence de ces dernières peut conduire à une paralysie organisationnelle qui serait fatale dans une course contre la montre.

Les modalités d'interaction qui étaient installées doivent être réinventées avec les nouveaux arrivants. [...] Il y a des erreurs, oui, les gens sont démunis. [...] Donc le risque c'est l'immobilisme. [...] On peut tourner en rond, on peut se perdre dans les méandres. (Manager des chefs produit, ancienne)

Conclusion

En tant que mécanisme de (re)production des connaissances de l'entreprise à l'échelle locale, la transmission intergénérationnelle peut être source de capacité dynamique : elle peut contribuer à l'aptitude de l'entreprise à renouveler rapidement son répertoire de connaissances, en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

En effet, la transmission intergénérationnelle permet l'identification et la sélection des connaissances à (re)produire (*Sensing*), à travers un travail intergénérationnel d'interprétation du passé et de la construction du futur des connaissances de l'organisation. La décision d'engager la préservation ou le changement de connaissances (*Seizing*) peut être facilitée en conciliant des impératifs du court terme avec des besoins de long terme, et des priorités et aspirations individuelles et collectives. Enfin, la (re)production des connaissances et leur alignement continu à la stratégie (*Transforming*) sont assurés par un gain de temps dans le processus d'ajustement des connaissances entre continuité et changement.

Toutefois, la transmission intergénérationnelle n'est pas systématiquement source de capacité dynamique. Une prise de conscience et une vigilance continue sont nécessaires pour que son potentiel soit pleinement mis à contribution pour le renouvellement du répertoire des connaissances. Ainsi, il convient de considérer des éléments rarement pris en compte dans la réflexion sur la capacité dynamique, comme les émotions, les sentiments humains, le besoin

des individus à appartenir à un collectif et de trouver un sens à leur activité. La capacité dynamique est alors loin de reposer sur une logique du tout changement, mais doit composer avec de multiples dualités subtiles entre passé/futur, court terme/long terme, individuel/collectif, continuité/changement, etc. De plus, elle est alimentée par des éléments rarement pris en compte dans la réflexion stratégique

Sakura Shimada, Maître de conférences en stratégie, Lirsa, Cnam

Bibliographie

Abelle, P., Felin, T. & Foss, N. (2008), Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial & Decision Economics*, 29, 489-502.

Barreto, I. (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280.

Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, É., Gagnon, I., Beauvais, A. & Vincent-Genod, C. (2012), La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés - Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail. Études et recherches. Montréal : IRSST.

Felin, T. & Foss, N. J. (2005), Strategic organization: a field in search of micro-foundations, *Strategic Organization*, 3, 441-455.

Gherardi, S. (2001), From organizational learning to practice-based knowing, *Human Relations*, 54, 131-139.

Grant, R. M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & WINTER, S. G. (2007), *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Malden, MA, Wiley-Blackwell.

Kogut, B. & Zander, U. (1996), What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7, 502-518.

Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (2003), *Knowing in Organization: A Practice-Based Approach*, N.Y., M.E. Sharp.

Regnér, P. (2008), Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy, *Human Relations*, 61, 565-588.

Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), Dyanmic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.