

ETUDE DU LIEN RELATION D'EMPLOI/CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE DANS LES PROJECT-BASED ORGANIZATIONS

GARBE Emmanuelle

Doctorante

ESCP Europe – Université Paris Ouest Nanterre
79, avenue de la République 75543 Paris cedex 11
emmanuelle.garbe@escpeurope.eu

Résumé

La présente communication propose une étude de la littérature sur le lien existant entre relation d'emploi et connaissances organisationnelles. Elle se concentre plus spécifiquement sur les Project-Based Organizations (PBO), organisations particulièrement concernées par la problématique de mobilité des RH. La structuration de ce travail est progressive. Elle propose de revenir sur le débat entre stabilité et mobilité des RH dans les PBO puis de s'interroger plus particulièrement sur le rôle de la connaissance organisationnelle dans ce débat. Elle propose enfin, un modèle global de la relation stabilité/mobilité des RH et capitalisation de la connaissance permettant de structurer et d'articuler l'ensemble des travaux réalisés sur le sujet.

Mots-clés : relation d'emploi, connaissance organisationnelle, Project-Based Organization

Introduction

Le champ de la littérature sur les carrières est fréquemment nourri de travaux abordant la question des effets de la stabilité ou de la mobilité des ressources humaines en organisation. Les débats théoriques sur les politiques de relation d'emploi et la gestion des carrières en sont le principal objet. La recherche croissante de compétitivité ([Miles et al., 1996]) et de flexibilité ([Arthur et al. 1996]) des organisations a en effet remis en cause le modèle dominant de stabilité de la relation d'emploi et encouragé de nouvelles recherches en gestion des carrières.

L'apparition de nouvelles formes organisationnelles, notamment des structures projet, a joué un rôle dans ces évolutions. Comme l'indiquent ([Miles et al., 1996]), le développement des formes réseau d'entreprises a poussé les organisations à adopter un fonctionnement par projet et à modifier les rôles organisationnels et individuels. Les individus intègrent successivement des équipes projets constituées par les organisations et deviennent des professionnels chargés de la gestion de leur propre carrière. Les organisations orientées projet interrogent donc l'idée de stabilité des ressources humaines et proposent un cadre d'étude propice pour les questions de relation d'emploi et de gestion des carrières.

En dépit du nombre important de travaux dans la littérature sur les carrières, peu de papiers ont étudié la relation existant entre type de relation d'emploi et fonctionnement organisationnel ([Weick, 1996]). Ce constat est d'autant plus vrai lorsque l'on s'intéresse à une caractéristique spécifique de l'organisation telle que la connaissance organisationnelle.

Cela est particulièrement étonnant compte tenu de l'importance, par ailleurs, de la littérature sur le concept de connaissance organisationnelle. Quelques travaux abordent bien la question de la relation entre connaissance organisationnelle et type de relation d'emploi mais, toujours de manière partielle. Certains auteurs s'intéressent au rôle des individus dans l'apprentissage organisationnel ([Arthur, 1994], [DeFillippi et al., 1994], [DeFillippi et al., 1998]), d'autres à un type de relation d'emploi particulier ([Nonaka et al., 1995]), d'autres enfin situent leur raisonnement d'avantage au niveau sectoriel ([Porter, 1990]).

La présente communication cherche à expliciter ce lien (entre connaissance organisationnelle et type de relation d'emploi) par une étude approfondie de la littérature. Elle s'intéresse plus particulièrement aux cas des organisations orientées projets (ou Project-Based Organizations (PBO)) où la question de la mobilité des ressources humaines est particulièrement prégnante ([Miles et al., 1996]).

La première partie de cette communication s'intéresse à la question de la relation d'emploi dans les PBO. La suivante s'interroge sur le rôle de la connaissance organisationnelle dans ce débat. La dernière, enfin, propose un modèle global de l'articulation relation d'emploi-connaissance organisationnelle.

1. La relation d'emploi dans les PBO

1.1. De quoi parle-t-on ? Proposition de définition de la Project-Based Organization

L'organisation par projet est classiquement définie comme « un organisme qui structure son organisation et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser » (définition de l'AFITEP-AFNOR, norme X50-115). Cette définition est cependant

relativement généraliste et plusieurs auteurs ont tenté de l'affiner. [Hobday, 2000] distingue à ce titre les « projet-led organisations » des « project-based organisations ». Les project-led organisations sont des organisations qui accordent un rôle central au projet mais dont les fonctions et la structure sont indépendantes de celui-ci. Les projets influencent le management et la prise de décision organisationnelle mais restent cadrés et coordonnés par la structure et les fonctions organisationnelles. Les project-based organisations ont une organisation plus extrême. Elles sont structurées par et pour le projet et l'ensemble des fonctions organisationnelles sont au service de celui-ci. Le projet est au cœur de l'organisation. Dans les deux cas, [Hobday, 2000] fait cependant l'hypothèse que les projets se succèdent dans l'organisation et que donc l'organisation survit au projet. [DeFillippi et al., 1998] vont plus loin dans cette définition de la project-based organisation (appelée « project-based entreprise »). Ils indiquent que la PBO est temporaire, puisque créée pour la mise en œuvre d'un projet particulier, et a vocation à disparaître une fois le projet terminé. Reprenant l'ensemble de ces définitions, [Whitley, 2006] propose une typologie des « project-based firms » (la project-based firm ayant ici la même acception de que la PBO) et indique qu'il existe plusieurs formes de PBF. Les PBO se distinguent donc par la diversité des projets qu'elles mettent en œuvre, l'incertitude des marchés dans lesquels elles se situent et l'adaptation (« customization », p79) plus ou moins importante qu'elles font de leurs projets aux clients. Les formes de PBO vont dépendre des technologies utilisées, de l'environnement institutionnel et plus globalement des secteurs dans lesquels les PBO se situent. [Whitley, 2006], distingue ainsi les PBO dans les nouvelles industries focalisées sur un projet particulier, caractérisées par une flexibilité et un turnover important (« combination of rapid entry and exit », (p78)) et les autres PBO qui combinent et cumulent les projets et se caractérisent par une continuité de l'emploi dans l'organisation.

La définition de la PBO proposée dans la littérature est donc relativement large. Nous proposons de comprendre le terme dans son acceptation la plus générale. Nous entendrons, dans la suite de cette communication, le terme PBO comme l'ensemble des organisations orientées projet, dans leur forme la plus lâche ou dans leur forme la plus radicale.

1.2. Quelle relation d'emploi dans les PBO ?

La diversité des définitions et le caractère complexe des PBO posent à plusieurs égards la question de la relation d'emploi dans ces organisations. Cette question rarement traitée en elle-même apparaît cependant dans plusieurs travaux. L'étude de ces travaux met en évidence une opposition théorique entre d'un côté les partisans de la mobilité et de l'autre les défenseurs de la stabilité.

1.2.1. Une relation de mobilité ?

Pour [Söderlund et al., 2006], les équipes des PBO sont constituées d'individus au profil particulier, les « individual project worker(s) » (p 252) ou « project-oriented employee(s) » (p261). Ces individus se caractérisent par une forte autonomie et une capacité à se vendre auprès des organisations par projet. Ils savent repérer les occasions favorables à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'obtention d'un poste leur permettant de passer d'un projet à un autre. [DeFillippi et al., 1998] parlent à ce propos d'un nouveau type de carrière, le « project-based career » (p125). Dans les PBO, la carrière individuelle se construirait ainsi autour d'un mouvement permanent des individus d'un projet à l'autre. Pour [Turner et al., 2003b], la carrière dans les PBO peut être qualifiée de « spiral staircase career », les individus passant continuellement d'un poste et d'une organisation à une autre.

L'individu joue dans ce type de carrière rôle central. Il est l'initiateur de sa propre évolution professionnelle et s'appuie sur un réseau riche qu'il s'est constitué au fur et à mesure de ses expériences ([DeFillippi et al., 1994], [DeFillippi et al., 1998]). L'organisation tient de son côté un rôle de soutien ([Söderlund et al., 2006]). Les individus attendent en effet de l'organisation un support personnalisé permettant à chacun de développer ses compétences et d'assurer son employabilité par une actualisation permanente des connaissances individuelles. Les PBO doivent dans cette perspective investir dans le développement des compétences individuelles de leurs employés et favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances et expériences [Turner et al., 2003a]).

La relation employeur-employé est donc particulièrement favorable à la mobilité des RH. Les travailleurs changent continuellement d'organisation au rythme des projets et l'organisation favorise cette mobilité en assurant l'employabilité de ses travailleurs. Le type de relation d'emploi est, en ce sens, proche voire similaire de celui du modèle des boundaryless careers ou carrières nomades ([Cadin et al., 2000]). Le courant des boundaryless careers suppose, en effet, que l'individu ne poursuive pas sa carrière au sein d'une même organisation mais au sein de plusieurs, par la succession de « job opportunities » ([DeFillippi et al., 1994], p 307). La carrière acquiert alors une dimension inter-organisationnelle et ne se limite plus aux frontières d'une organisation comme le suppose le modèle de la carrière organisationnelle « traditionnelle » ([Arthur, 1994]).

A l'opposé du modèle de mobilité, certains auteurs postulent d'avantage pour un modèle de stabilité des RH dans la relation d'emploi dans les PBO.

1.2.2. Une relation de stabilité ?

A partir des travaux de [Warglien, 2000] et étudiant les PBO dans le secteur des industries complexes, [Prencipe et al., 2001] indiquent que les projets d'une même organisation ont des caractéristiques communes voire « quasi-genetic » (repris de [Cohen et al., 1996]). Ces caractéristiques peuvent être technologiques (utilisation d'une technologie particulière) ou organisationnelles (mise en place d'un système de reporting). Dans tous les cas, les auteurs supposent que ces caractéristiques se transmettent d'un projet à l'autre et qu'elles orientent les routines et les capacités de l'organisation. Face ce constat, [Prencipe et al., 2001] montrent que les PBO du secteur des industries complexes cherchent à mettre en œuvre des projets similaires, favorables aux mécanismes de répétition et à la transmission des traits « quasi-génétiques » d'un projet à l'autre. La relation employeur-employé est alors beaucoup plus stable. Les PBO développent, en effet, des routines et proposent à leurs employés des emplois durables (les individus travaillent sur plusieurs projets en même temps et/ou sur des projets qui se succèdent dans le temps) ([Whitley, 2006]). Pour [Thiry et al., 2007] cette stabilité est source de création de valeur pour les PBO. Les équipes projets ne sont, en effet, pas toujours suffisamment intégrées dans les structures organisationnelles et l'auteur observe un décalage entre les buts et stratégie de l'organisation et les produits délivrés par les projets. Face à ce décalage, il propose une meilleure intégration des équipes projet au reste de l'organisation et indique que l'accès des responsables projet à des « senior management roles » (p 652) serait favorable à l'ensemble de l'organisation.

Pour [Larsen, 2002], cette relation d'emploi stable dans les PBO n'est cependant pas toujours favorable aux individus. La ligne hiérarchique des PBO étant relativement courte et le nombre de postes de managers étant limité, les perspectives d'évolution dans les PBO sont, en effet, restreintes. En guise d'évolution, les PBO peuvent proposer des postes sur des projets à plus hautes responsabilités mais ces postes sont rares et très convoités. Face à cette situation, les organisations ont tendance à favoriser les individus ayant les réseaux relationnels internes les

plus développés. Ainsi, plus un individu dispose d'un réseau important, mieux il est informé des projets en cours et à venir et plus il a de chance d'obtenir une place intéressante sur un projet.

L'étude de la littérature met donc en évidence deux courants de pensées opposés sur la relation d'emploi dans les PBO. Le premier suppose une stabilité des RH, le second appuie d'avantage la thèse de la mobilité de celles-ci. Face à ce constat, nous pouvons nous interroger sur l'existence de facteurs de contingence qui influenceraient cette relation.

1.2.3. Proposition d'une approche contingente

La littérature met en évidence, de manière plus ou moins explicite, plusieurs facteurs de contingence qui pourraient influencer la relation d'emploi dans les PBO.

Les caractéristiques du marché du travail semblent ainsi jouer sur la relation d'emploi dans les PBO. Nonaka et Takeuchi, dont les travaux font essentiellement référence au contexte japonais des années 1980, supposent ainsi l'existence d'un marché du travail interne important favorable à la stabilité des RH. De même, lorsque [Arthur et al., 1996] s'interrogent sur la mobilité des RH, ils appuient leurs travaux sur le cas de la Silicon Valley dont le marché du travail externe est particulièrement développé.

Lorsque le marché interne est développé, la relation d'emploi paraît donc stable tandis que lorsque le marché externe prédomine, la relation semble favoriser d'avantage la mobilité des RH.

En reprenant les travaux de [Whitley, 2006], nous pouvons, par ailleurs, penser que la définition des rôles individuels et la singularité des projets sont des facteurs de contingence de la relation d'emploi dans les PBO. Lorsque les projets sont singuliers et que la définition des rôles individuels est claire, l'organisation tend à renouveler continuellement ses RH pour s'adapter à des marchés et des technologies changeantes. Lorsque les projets sont peu singuliers et que les rôles sont mal définis, l'organisation préfère retenir ses salariés et leur attribuer une succession de postes sur des projets relativement similaires.

En continuant dans cette perspective de contingence, nous pouvons aussi nous interroger sur les effets de la connaissance organisationnelle sur la relation d'emploi dans les PBO. Les PBO peuvent en effet être considérées comme des Knowledge-Based Organizations où les compétences en jeu dans les projets jouent un rôle déterminant dans la politique de gestion de l'emploi mise en œuvre. Cette relation est cependant plus complexe qu'il y paraît, l'étude de la littérature mettant d'avantage en évidence une relation réciproque entre connaissance organisationnelle et relation d'emploi qu'une « simple » relation de contingence.

2. Quel lien entre relation d'emploi et connaissance organisationnelle dans les PBO ?

La multiplicité des définitions de la connaissance organisationnelle proposée dans la littérature met en perspective une relation réciproque entre connaissance organisationnelle et relation d'emploi dans les PBO. La connaissance organisationnelle jouerait un rôle sur la relation d'emploi dans les PBO (on retrouve ici la perspective de contingence), de même que la relation d'emploi orienterait la connaissance organisationnelle.

2.1. La connaissance organisationnelle comme facteur de contingence de la relation d'emploi

Reprenant les travaux de [Spender, 1996], dans une étude des Professional Service Firms, [Morris, 2004] distingue deux dimensions de la connaissance organisationnelle : la dimension individuelle/collective et la dimension tacite/explicite. Il montre que chacune de ces dimensions va avoir des effets différents sur la relation d'emploi. Plus spécifiquement, il indique que seules les organisations ayant une connaissance organisationnelle collective et explicite ont intérêt à mettre en place un up-or-out system (système dans lequel seuls les individus promus ont le droit de rester dans l'organisation, les autres étant licenciés ou invités à démissionner). Les organisations ayant un type de connaissance différent ont intérêt à adopter un autre modèle de relation d'emploi, incitant les individus à rester dans l'organisation.

Pour [Ferrary et al., 2011] la relation d'emploi va dépendre d'avantage du type de connaissance individuelle. Lorsque la connaissance individuelle est « déshumanisable » (p178), l'employeur peut s'approprier la connaissance individuelle et donc favoriser la mobilité individuelle. A l'inverse, lorsque la connaissance individuelle est « intrinsèquement humanisée » (p185), l'organisation peut difficilement s'approprier la connaissance et doit d'avantage retenir ses détenteurs.

La connaissance organisationnelle semble donc influencer la relation d'emploi.

De même certains travaux montrent que la relation d'emploi peut jouer sur la connaissance organisationnelle, tant au niveau de sa création qu'au niveau de sa diffusion.

2.2. Les effets de la relation d'emploi sur la connaissance organisationnelle

Dans une perspective de stabilité des RH, [Ferrary et al., 2011] indiquent que les organisations dominées par une logique de projet sont peu créatrices de connaissances. Les organisations par projet adoptent, en effet, une structure matricielle peu propice aux interactions sociales entre experts d'un même domaine, interactions nécessaires à la création de connaissances. Les experts sont continuellement rattachés à un projet différent et se retrouvent rarement au sein de leur département pour échanger. Les PBO sont donc, d'après les auteurs, peu créatrices de connaissances organisationnelles. Elles favorisent cependant la diffusion des connaissances dans l'organisation, par la rencontre permanente de champs d'expertise différents.

Pour [Prencipe et al., 2001], la stabilité des RH n'est cependant pas incompatible avec la création de connaissances organisationnelles des PBO. La création de connaissances va ainsi dépendre du processus d'apprentissage et du niveau d'apprentissage de l'organisation (individuel, groupe, organisationnel). Les auteurs distinguent trois modèles d'apprentissage organisationnel dans les PBO. Le premier est basé sur la communication interindividuelle, le second sur l'articulation des connaissances au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation, le troisième est basé sur la codification des connaissances.

Dans une perspective de mobilité des RH, la création et la diffusion de connaissances organisationnelles semblent plus complexes. Comme le montrent [DeFillippi et al., 1998], en prenant l'exemple du cas extrême du secteur du film, les PBO peuvent disparaître en fin de projet et les ressources humaines se disperser (cas d'une équipe de tournage à la fin d'un film). Dans cette perspective, la création de connaissances organisationnelles est limitée à la durée du projet. Pour les auteurs, les PBO ne disparaissent cependant pas avec leurs connaissances. La connaissance organisationnelle est ainsi diffusée au niveau du secteur industriel par le mouvement incessant des individus d'un projet un à un autre. Les PBO participent ainsi à la

création de connaissances au niveau sectoriel par la diffusion de leurs connaissances organisationnelles au moment de leur disparition.

La relation d'emploi influence donc la création et la diffusion de la connaissance organisationnelle. Pour [Whitley, 2006], elle influence aussi le type de connaissance organisationnelle créée (connaissance collective versus connaissance individuelle). Ainsi, lorsque la relation d'emploi privilégie la stabilité des RH (cas des PBO mettant en œuvre des projets peu singuliers où les rôles individuels sont mal définis), les organisations favorisent d'avantage la création de connaissances collectives. Les PBO développent des routines et peuvent cumuler les connaissances acquises au fur et à mesure de différents projets.

A l'opposé, lorsque la relation d'emploi favorise la mobilité des RH (cas des PBO développant des projets à singularité fortes où les rôles individuels sont très bien définis), les PBO privilégient d'avantage la création de connaissances individuelles. Ces connaissances individuelles (qualifications et compétences individuelles) indépendantes des projets permettent en effet aux individus de se coordonner autour d'un projet sans jamais s'être rencontrés auparavant.

L'étude de la littérature met donc en évidence une relation réciproque entre relation d'emploi et connaissance organisationnelle dans les PBO. La relation d'emploi influence la connaissance organisationnelle au même titre que la connaissance organisationnelle tend à orienter la relation d'emploi adoptée dans les PBO.

3. Proposition d'une grille de structuration de littérature sur le lien relation d'emploi/capitalisation de la connaissance

Notre étude de la littérature sur la question de la relation d'emploi dans les PBO met en évidence un débat entre théoriciens de la mobilité d'une part et théoriciens de la stabilité d'autre part. Face à ce constat, nous nous sommes interrogés sur l'existence de facteurs de contingence qui pouvaient jouer sur cette relation et nous avons montré que plusieurs facteurs influençaient la relation d'emploi dans les PBO. La connaissance organisationnelle fait partie de ces facteurs. Le lien entre relation d'emploi et PBO est cependant plus complexe qu'une « simple » relation de contingence. La littérature met, en effet, en évidence une relation réciproque entre connaissance organisationnelle et stabilité/mobilité des RH.

Peu voire prou d'articles se sont intéressés à la question de la relation d'emploi dans les PBO dans son ensemble. Certains auteurs limitent leur étude à un secteur donné, d'autre à un modèle d'emploi ou à un type de connaissance.

La présente communication propose une grille de structuration permettant d'intégrer tous les travaux et discussions théoriques sur la question de la relation d'emploi dans les PBO. Elle récence l'ensemble des facteurs de contingence mis en évidence dans la littérature sur la relation d'emploi dans les PBO, et en déduit une typologie des formes de gestion de la connaissance organisationnelle dans les PBO.

3.1. *Caractérisation de la grille*

Nous proposons de regrouper les travaux théoriques exposés dans la première partie au sein d'une typologie des formes de gestion de la connaissance organisationnelle dans les PBO. Cette typologie est construite autour de deux variables : le type de relation d'emploi et le type de connaissance organisationnelle. Le type de relation d'emploi s'intéresse à l'évolution

professionnelle des individus dans les PBO. Cette évolution peut être stable (cas des évolutions intra-firmes) ou mobile (cas des évolutions inter-firmes). Comme nous l'avons vu plus haut plusieurs facteurs de contingence sont à l'origine de chacune de ces relations d'emploi.

Le tableau suivant résume l'ensemble de ces facteurs en fonction du type de relation :

Type de relation d'emploi	Facteurs de contingence	Travaux théoriques
Mobilité	Connaissance explicite	[Morris, 2004], [Ferrary et al., 2011]
	Définition et stabilité des rôles individuels	[DeFillippi et al., 1998], [Arthur, 1994]
	Temporalité et singularité des projets fortes	[Whitley, 2006]
	Marché externe développé	[Arthur, 1994], [DeFillippi et al., 1994], [Arthur et al., 1996], [Söderlund et al., 2006]
Stabilité	Connaissance implicite	[Prencipe et al., 2001], [Morris, 2004], [Ferrary et al., 2011]
	Temporalité et singularité des projets faibles	[Whitley, 2006]
	Importance du réseau interne	[Larsen, 2002]
	Marché interne important	[Currie et al., 2006], [Buren, 2003], [Lucero et al., 1994], [Michel, 2001], [Thiry et al., 2007]

La connaissance organisationnelle renvoie quant à elle à deux formes de connaissance : la connaissance individuelle et la connaissance collective ([Spender, 1996], [Morris, 2004]).

Notre typologie n'a pas pour objectif de décrire de manière exhaustive l'ensemble des formes de gestion de la connaissance dans les PBO. Il s'agit plutôt de proposer un modèle général permettant d'explicitier les relations présentées dans la littérature entre stabilité/mobilité des RH et connaissance organisationnelle.

Notre typologie distingue quatre formes de capitalisation de la connaissance organisationnelle dans les PBO : dissociation, appropriation, rétention et création.

	Connaissance organisationnelle individuelle	Connaissance organisationnelle collective
Mobilité	<p>Dissociation</p> <p><u>Type de cas :</u> Secteur de l'industrie du film, [DeFillippi et al., 1998]</p>	<p>Appropriation</p> <p><u>Type de cas :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de la Silicon Valley, [Arthur et al., 1996] • Certaines Professional Service Firms, [Morris, 2004]
Stabilité	<p>Rétention</p> <p><u>Type de cas :</u> Secteur du jeu vidéo, [Cadin et al., 2006]</p>	<p>Création</p> <p><u>Type de cas :</u> Industrie du software de Munich, [Grabher, 2004]</p>

Expliquons chacun de ces quadrants.

3.2. *Interprétation de la grille*

3.2.1. *Dissociation*

La dissociation correspond au cas extrême où il n'y a pas de gestion de la connaissance par l'organisation. Il y a dissociation entre l'organisation d'une part et la gestion de la connaissance d'autre part.

La dissociation est observée dans les PBO ayant une forte mobilité et une connaissance organisationnelle individuelle. Les individus changent régulièrement d'organisation au rythme des projets. Ils se rencontrent généralement pour la première fois à chaque projet et constituent au fur et à mesure de leurs expériences un réseau relationnel externe important. Ce réseau permet aux individus d'être informés des différents projets en cours et à venir et des opportunités de postes. La connaissance organisationnelle est essentiellement individuelle. Les individus sont des professionnels appartenant à une communauté professionnelle. Ils partagent avec leurs pairs des connaissances communes, une expertise, une éthique et focalisent d'avantage leurs représentations sur leur communauté professionnelle que sur l'organisation pour laquelle ils travaillent. La connaissance est explicite. Elle est constituée d'un ensemble de qualifications et d'expertises, rattaché à la profession des individus. La coordination des projets est assurée par les individus eux-mêmes, par une définition claire et stable des rôles de chacun. La coordination s'appuie, par ailleurs, sur la standardisation et la codification des technologies utilisées et des activités mises en œuvre. Lorsque le projet touche à sa fin, les individus se dispersent vers d'autres projets, dans d'autres organisations, chacun repartant avec ses connaissances individuelles. La gestion des connaissances par l'organisation est limitée et la connaissance organisationnelle se borne à quelques procédures permettant aux PBO de survivre au départ ponctuel d'un individu. Dans le cas le plus extrême, il n'y a pas de connaissance organisationnelle. La PBO n'est alors qu'une structure juridique

créée pour le projet, qui disparaît avec le projet. Elle est un « administrative convenience » ([DeFillippi et al., 1998], p137), chargé de gérer les fonctions administratives du projet. L'organisation est alors temporaire et une fois le projet terminé, elle devient une « coquille vide ». La connaissance est capitalisée au niveau du secteur ou de l'industrie.

La dissociation constitue le cas extrême de PBO. Elle se retrouve essentiellement dans les secteurs artistiques où les organisations naissent et disparaissent avec les projets.

Elle correspond notamment au cas du secteur de l'industrie du film ([DeFillippi et al., 1998]). Dans ce secteur, les organisations sont créées pour assurer les fonctions administratives relatives à la réalisation d'un film et disparaissent une fois le projet achevé. Les individus, tous des professionnels du cinéma (son, éclairage, effets spéciaux, maquillage,...), se rencontrent généralement pour la première fois lors du tournage. Ils se coordonnent cependant aisément par la standardisation des technologies et outils utilisés sur les plateaux de tournage et par leur recours permanent à leurs connaissances individuelles institutionnalisées par les associations professionnelles.

3.2.2. Appropriation

De même que pour la dissociation, l'appropriation est observée dans les PBO à forte mobilité. Les projets mis en œuvre sont singuliers et différents les uns des autres, l'organisation « customisant » les projets en fonction de ses clients ([Whitley, 2006]). Les compétences et qualifications individuelles nécessaires à l'organisation diffèrent d'un projet à l'autre. Les individus se succèdent donc dans l'organisation au rythme des projets. La connaissance y est aussi explicite ou « déshumanisable » ([Ferrary et al., 2011]), l'organisation recrutant avant tout des professionnels. Elle est subdivisée en plusieurs spécialisations et institutionnalisée par les communautés professionnelles auxquelles appartiennent les individus.

Le rôle de l'organisation est cependant beaucoup plus important que dans le cadre de la dissociation. L'organisation n'existe pas au travers d'un seul et unique projet mais cumule plusieurs projets dans le temps. Elle survit donc aux projets et s'approprie les connaissances et expériences individuelles. L'organisation peut développer un système de Knowledge management basé sur la codification des connaissances individuelles et créer des bases de données accessibles et utilisables par l'ensemble des individus de l'organisation. Ces bases de données sont complétées au fil des entrées et sorties des individus dans l'organisation et permettent la conservation des connaissances individuelles indépendamment des individus eux-mêmes ([Peiperl et al., 2004] parlent à ce propos de « knowledge capture », p12). L'organisation transforme ainsi la connaissance individuelle en connaissance collective.

Les individus acceptent l'appropriation de leurs connaissances individuelles mais en attendent une contrepartie. La relation employé-employeur dans ces PBO se caractérise par un « contrat psychologique transactionnel » ([Cadin, 2008]) où l'employé accepte l'appropriation de ses connaissances individuelles en contrepartie d'un support personnalisé lui permettant de développer ses compétences et d'assurer son employabilité ([Söderlund et al., 2006]).

L'appropriation correspond globalement au cas des organisations cités par les théoriciens du modèle des boundaryless careers. Les organisations de la Silicon Valley en constituent un bon exemple. Les Professional Service Firms mettant en place un système de up-or-out ([Morris, 2004]) peuvent aussi correspondre à cette catégorie.

3.2.3. *Rétention*

La rétention correspond au cas des PBO caractérisées par une stabilité de leurs ressources humaines et une connaissance organisationnelle individuelle. Les PBO cumulent les projets dans le temps et dans l'espace. Les individus peuvent donc être associés à plusieurs projets et avoir des perspectives d'évolution professionnelle dans une même organisation. Les projets sont moins spécifiques et uniques que dans les deux cas précédents. Les individus peuvent se rencontrer pour la première fois lors d'un projet, surtout lorsque l'organisation est grande et internationalisée, mais ils partagent des valeurs et des représentations communes favorisant leur coordination sur le projet. Comme dans le cas de la dissociation, les connaissances organisationnelles sont individuelles. Elles sont cependant beaucoup plus tacites. La connaissance individuelle n'est pas constituée d'un ensemble de qualifications lié à une profession mais se rattache d'avantage à l'expérience individuelle sur les projets, à la connaissance qu'ont les individus de l'organisation, de son fonctionnement et de ses membres (réseau relationnel interne). La connaissance individuelle est donc difficilement transférable au niveau organisationnel. Elle est « intrinsèquement humanisée » ([Ferrary et al., 2011]). La gestion de la connaissance suppose une rétention de la connaissance individuelle dans l'organisation. Le Knowledge management repose alors sur le développement et le partage des connaissances individuelles ([Hansen et al., 1999],[Peiperl et al., 2004]). Le départ d'un individu est particulièrement coûteux pour l'organisation qui perd à la fois son investissement en formation et les connaissances intrinsèques de l'individu. L'organisation cherche donc à limiter la mobilité inter-firmes en octroyant des avantages financiers ou des jours de congés supplémentaires ([Lucero et al., 1994]) aux hommes-clé ([Michel, 2001]). Elle s'appuie, par ailleurs, sur un marché interne important permettant de proposer des évolutions professionnelles aux individus les plus compétents. Le défi pour ces PBO est donc double. Il s'agit de pouvoir multiplier et de conserver les connaissances individuelles.

Le quadrant de la rétention est caractéristique des PBO mettant en œuvre des projets faisant appel à des compétences techniques et à du capital humain spécifique. Il correspond notamment au cas du secteur du jeu vidéo. Comme l'ont montré [Cadin et al., 2006], l'industrie du jeu vidéo nécessite, en effet, des RH aux compétences très spécifiques ayant à la fois des connaissances en informatique et en cinéma. Les organisations de ce secteur cherchent donc à conserver leurs RH en développant un marché du travail interne et en proposant aux individus des perspectives de carrières organisationnelles intéressantes.

3.2.4. *Création*

Comme dans le cas de la rétention, la création correspond aux PBO ayant une stabilité de leurs ressources humaines. Les projets sont peu spécifiques et les PBO peuvent développer des séries de projets relativement similaires. La succession des projets donne une continuité à l'activité organisationnelle. Les PBO peuvent donc recruter des ressources humaines pour des durées indéterminées et leur proposer des opportunités d'évolution professionnelle. Le rôle des individus dans chaque projet est beaucoup moins bien défini que dans le cadre des PBO du quadrant nord. Les rôles ne correspondent pas à des qualifications professionnelles particulières. Les individus peuvent avoir un rôle différent d'un projet à l'autre et doivent s'adapter au contexte des projets. La coordination est assurée par l'organisation et par un ensemble de représentations partagées par les individus. La connaissance organisationnelle est essentiellement collective et tacite. Elle repose sur les interactions inter-individuelles nécessaires à la mise en œuvre des projets et/ou sur l'articulation des connaissances au niveau des groupes (réunions bilan, réunion partage d'expérience, [Prencipe et al., 2001]). L'organisation développe des routines et apprend au fur et à mesure des projets par un

processus de « cross project learning » ([Whitley, 2006], p 85). A la différence du cas de la rétention, la stabilité des RH est recherchée pour la dynamique d'apprentissage organisationnelle qu'elle crée et non pour la préservation de connaissances individuelles particulières. On est ici dans le cas classique de création de connaissances organisationnelles.

L'industrie du software de Munich décrite par [Grabher, 2004] correspond à cette catégorie. Dans l'industrie du software de Munich, les RH sont recrutées sur le long terme et les individus n'ont pas de rôle définis au sein des projets. Ils changent souvent de rôle au cours de leur carrière voire au cours d'un projet. Il s'agit pour les organisations de réduire les distances cognitives entre individus et de favoriser le partage interindividuel d'expériences. Les organisations de l'industrie du software de Munich créent de la connaissance organisationnelle qu'elles peuvent mobiliser lors de différents projets. Elles s'inscrivent ainsi dans logique de sédimentation de la connaissance organisationnelle (« sedimenting knowledge », p1492) et bénéficient d'une économie de recombinaison des connaissances (« economies of recombinations», p1497).

3.3. Discussion de la grille

La grille d'analyse proposée ci-dessus présente les différents facteurs de contingence de la relation d'emploi dans les PBO et propose une typologie des différentes formes de capitalisation de la connaissance dans ces organisations.

Basée sur le courant de contingence, elle met en évidence plusieurs facteurs de contingence qui influencent la relation d'emploi dans les PBO. Elle montre que la temporalité et la singularité des projets, le type de marché (interne ou externe) du travail, la définition des rôles individuels mais aussi et surtout la dimension épistémologique de la connaissance (tacite ou explicite) influencent le degré de stabilité ou de mobilité des ressources humaines dans les PBO.

Cette typologie est cependant loin d'être exhaustive. Elle propose d'avantage un angle de vue qu'une caractérisation poussée du lien relation d'emploi - connaissance organisationnelle. Certaines dimensions ont d'ailleurs été omises par volonté de simplification de la grille. La question de la relation entre employé et employeur dans la gestion de la connaissance organisationnelle n'a pas, par exemple, été prise en considération. Il serait cependant intéressant de réfléchir aux circonstances de la capitalisation de la connaissance organisationnelle. Dans le cas du secteur du jeu vidéo, [Cadin et al., 2006] ont montré que l'appropriation des connaissances individuelles par la rétention était le résultat d'une alliance entre employé et employeur, l'employé cherchant à garder un emploi stable, l'employeur voulant conserver son capital humain spécifique. Dans d'autres secteurs, la rétention serait le fruit d'une relation beaucoup plus conflictuelle. Dans le secteur informatique, [Cadin et al., 2006] indiquent par exemple, que les individus ont des connaissances très spécifiques qu'ils peuvent chercher à conserver en limitant leur partage. Ils refusent à ce titre l'appropriation de leurs connaissances par l'organisation et contraignent les organisations à adopter une gestion par rétention.

Dans une perspective plus dynamique, il serait par ailleurs intéressant de réfléchir aux possibilités de passage d'un quadrant à un autre. La forme de la capitalisation des connaissances organisationnelles peut, en effet, évoluer dans le temps notamment suite à un changement des facteurs de contingence.

Conclusion

Le débat sur le lien entre relation d'emploi et gestion des connaissances est particulièrement présent dans la littérature sur les PBO et dans le champ des carrières. Il est cependant généralement sous-jacent à d'autres questions théoriques. Rares sont les travaux qui abordent le sujet de façon explicite. Les papiers sur le sujet sont généralement partiels, les auteurs se référant soit à un type d'individus, soit à un secteur, soit à une relation d'emploi particulière. La présente communication cherche à expliciter ce lien. S'insérant dans le courant de la contingence, elle montre que la gestion de la connaissance organisationnelle dans les PBO dépend à la fois de la relation d'emploi et de la dimension ontologique de la connaissance. Elle propose dans cette perspective une grille de structuration des travaux théoriques menés sur le sujet.

Les apports de cette communication, d'ordre théorique, feront l'objet d'une recherche future plus empirique. La méthode de recherche dont elle fera l'objet est en cours d'élaboration.

Bibliographie

- Arthur M. B. (1994), << The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry >>, *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 295–306
- Arthur M. B., Rousseau D. M. (1996), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, USA
- Buren H. V. (2003), << Boundaryless career and employability obligation >>, *Business Ethics Quarterly*, 13, n°2, p. 131–149
- Cadin L. (2008), La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières, *Nouvelles carrières*
- Cadin L., Bender A.-F., de Saint Giniez V. (2000), << Carrières nomades et contextes nationaux >>, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 37, p. 76–96
- Cadin L., Guerin F., Defillippi R. (2006), << HRM practices in the video game industry: Industry or country contingent? >>, *European Management Journal*, 24, n°4, p. 288–298
- Cadin L., Guerin F. (2010), *La gestion des ressources humaines*, Dunod
- Cappelli P. (2008), *Talent on demand: managing talent in an Age of Uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press
- Cohen M., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S. (1996), << Routines and other recurring action patterns of organisations >>, *Industrial and Corporate Change*, 5, n°3, p. 653–698
- Currie G., Tempest S., Starkey K. (2006), << New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries >>, *The International Journal of Human Resource Management*, 17, n°4, p. 755–774
- DeFillippi, Arthur (1998), << Paradox in project-based enterprise: The case of the film making >>, *California Management Review*, 40, n°2, p. 125–139
- DeFillippi R. J., Arthur M. B. (1994), << The boundaryless career: a competency-based perspective >>, *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 307–324
- DeFillippi R. J., Arthur M. B. (1996), *A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Chapter *Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective*, Oxford University Press
- Ferrary M., Pesqueux Y. (2011), *Management de la Connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, Economica
- Grabher G. (2004), << Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies >>, *Organization Studies*, 25, n°9, 1491–1514.
- Hansen M., Nohria N., Tierney T. (1999), << What's your strategy for managing knowledge? >>. *Harvard Business Review*, p. 106–116
- Hobday M. (2000), << The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? >>, *Research Policy*, 29, p. 871–893
- Larsen H. H. (2002), << Oticon: Unorthodox project-based management and careers in a "spaghetti organization" >>, *Human Resource Planning*, 25, n°4, p. 30–37
- Lucero M. A., Allen R. E. (1994), << Employee benefits: A growing source of psychological contract violations >>, *Human Resource Management*, 33, p. 425–446

- Michel N. (2001), << La gestion des hommes clés >>, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 39, p. 29–41
- Miles R. E., Snow C. C. (1996), *The boundaryless career; A new employment principle for a new organizational era*, Chapter *Psychological success and the boundaryless career*, M. B. Arthur and D. M. Rousseau (ed.), Oxford University Press
- Morris T. (2004), *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*, Chapter *Promotion Policies and Knowledge Bases in the Professional Service Firm*, p. 138–152), Oxford University Press
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université
- Peiperl M. A., Arthur M. B. (2004), *Career Frontiers*, Chapter *Topics for Conversation: Career Themes Old and New*, p. 1–19, Oxford University Press
- Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free
- Prencipe A., Tell F. (2001), << Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms >>, *Research Policy*, 30, p. 1373–1394
- Söderlund J., Bredin K. (2006), << Hrm in project-intensive firms: Changes and challenges >>, *Human Resource Management*, 45, n°2, p. 249–265
- Spender J. C. (1996), << Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm >>, *Strategic Management Journal*, 17, p. 45–62
- Thiry M., Deguire M. (2007), << Recent developments in project-based organisations >>, *International Journal of Project Management*, 25, 649–658
- Turner J., Keegan A., Crawford L. (2003a), *People in project management*, Chapter *Delivering improved project management maturity through experiential learning*, Aldershot: Gower.
- Turner J., Muller R. (2003b), << On the nature of the project as a temporary organization >>, *International Journal of Project Management*, 21, n°1, p. 1–8
- Warglien M. (2000), *The evolution of competences in a population of projects: a case study*, University of Venice
- Weick K. E. (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizations Era*, Chapter *Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work*, M. B. Arthur and D. M. Rousseau (eds), Oxford University Press
- Whitley R. (2006), << Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? >>, *Industrial and Corporate Change*, 15, n°1, p. 77–99