



**HAL**  
open science

## The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms

Raluca Oprea Ciobanu, Marc-Eric Bobillier-Chaumon

► **To cite this version:**

Raluca Oprea Ciobanu, Marc-Eric Bobillier-Chaumon. The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms. *Psihologio Resurselor Umane*, 2006, 4 (1), pp.16-26. halshs-01562079

**HAL Id: halshs-01562079**

**<https://shs.hal.science/halshs-01562079>**

Submitted on 26 Jul 2017

**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.

# The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms

L'apport du Management de connaissances dans la transmission du savoir entre firmes multinationales

Raluca CIOBANU,  
Marc Eric BOBILLIER CHAUMON  
Maitre de Conférence Université Lyon 2,  
Institut de Psychologie

## *Abstract :*

The aim of our article is to understand the role of knowledge management (KM) in the development of international working teams and to emphasize their meaning in obtaining an organizational, collective and individual performance.

This being the main objective, we will show how and why the KM can be a source of challenging and performance for the organizations and their members. We will try to relieve how is forming, creating the organizational knowledge, which are the main processes in this collaboration and appropriation of knowledge? Finally, we propose a demarche for knowing how we can communicate in the context of intercultural management of enterprises (Romania-France): how we can diffuse, adapting and adjusting the knowledge in particularly cultural contexts.

*Key-words: knowledge, learning, knowledge management, communities of practice, knowledge transfer.*

## *Résumé :*

Notre article a pour objectif de comprendre le rôle que peut jouer la gestion des connaissances dans la mise en place d'équipes de travail (dans notre cas internationales) et de saisir aussi leur importance dans la recherche d'une performance organisationnelle, collective et individuelle.

A partir de cet objectif nous voulons montrer comment et pourquoi le KM peut être une source de compétitivité et de performance pour les organisations et ses membres. En suite, nous nous essayons de mettre en évidence comment et à partir de quoi les connaissances organisationnelles se forment, se créent, quel est le processus en œuvre dans cette élaboration et appropriation de connaissances ? Finalement nous proposons une démarche pour voir comment les connaissances peuvent se transmettre dans un contexte de management interculturel des entreprises (Roumanie-France) : c'est-à-dire comment les connaissances peuvent se diffuser, doivent s'adapter et s'ajuster des contextes culturels particuliers.

*Mots clés : connaissance, apprentissage, management des connaissances, communautés de pratique, transfert des connaissances.*

## **1 Introduction**

Nous assistons aujourd'hui à un changement de système économique : la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'innovation accélérée, le développement de pratiques managériales plus sophistiquées, basées sur la maîtrise de connaissances complexes... toutes ces mutations ont un impact important sur le fonctionnement de l'entreprise et changent les règles du jeu de la performance. Avec le développement de TIC, il est possible de travailler en équipe à distance et également de faire fonctionner efficacement des organisations matricielles à l'échelle de plusieurs milliers de collaborateurs. Dans ce période marqué par la mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des machines, les entreprises sont conduites à réfléchir très tôt à la mise en œuvre des solutions techniques innovantes pour obtenir des gains de productivité et jouir d'un avantage concurrentiel (Bobillier Chaumon, 2003).

L'entreprise a toujours fonctionné en réseau, avec un certain nombre de partenaires, de clients et de fournisseurs. Mais la « révolution technologique » a aujourd'hui bouleversé ce mode de fonctionnement en démultipliant les capacités d'interaction des entreprises : généralisation des réseaux d'entreprises, interconnexion mondiale de ces réseaux via Internet, apparition d'outils de travail collaboratif de plus en plus puissants (messagerie, agendas partagés, forums, workflows, bases de connaissances), essor des technologies nomades (téléphonies, PC portables, haut débit...).

Dans cette situation le facteur clé de succès n'est plus basé sur la proximité géographique mais sur la capacité des différents acteurs (i) à se coordonner pour réaliser ensemble une meilleure performance et (ii) à gérer des ressources communes, qu'elles soient cognitives, sociales, techniques, informationnelles.... A ce titre, la gestion de la connaissance (Knowledge Management : KM) est devenue un élément stratégique pour le développement et l'essor de l'entreprise ainsi qu'un facteur prépondérant de la création et la mobilisation du capital humain et social. Elle peut se définir comme la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation du patrimoine immatériel de l'entreprise.

Au moment où de nouvelles technologies et de nouvelles structures mondiales deviennent la norme, la nature même du travail, des organisations et de la gestion subit un changement fondamental. Dans ce nouveau contexte l'apprentissage devient fondamental puisque les ressources humaines sont les seules ressources sur lesquelles un avantage stratégique ou concurrentiel durable peut reposer.

## **2 De l'apprentissage organisationnel au Knowledge Management**

Pour bien comprendre les apports et les enjeux du KM dans les organisations, il est nécessaire de repartir du modèle qui a initié les réflexions sur la gestion du capital humain. En effet, pour certains auteurs (Wenger, 2003) LE KM serait une nouvelle stratégie que l'entreprise tend à adopter comme solution pour recueillir et gérer les connaissances. Or, nous allons voir que cette réflexion avait déjà été initiée et développée par Argyris et Schon dans leur approche sur l'apprentissage organisationnelle.

### **2.1 L'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel est possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation. Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et/ou aux objets épistémologiques (visuels, archives, programmes) inscrits dans l'environnement organisationnel ». (Argyris et Schön, 2002).

Pour eux, les connaissances fondent les organisations dans la mesure où ces connaissances sont l'expression concrète des stratégies choisies, élaborées et appliquées par des individus pour accomplir des tâches complexes. Argyrys et Schön définissent les connaissances par les théories d'action : face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses valeurs directrices pour produire une stratégie capable selon elle d'atteindre le résultat souhaité. Du coup, l'organisation disposerait d'un ensemble de réponses et de solutions possibles lui permettant de résoudre les problèmes qui peuvent se poser dans le cadre de son fonctionnement. L'organisation serait ainsi capable de se servir de ces connaissances pour s'auto-former. Ou dit autrement, la connaissance de ses propres connaissances (de l'entreprise) favoriserait son apprentissage et celui d'autrui (de et par ses membres). Dans cette dynamique de l'apprentissage, Argyris en distingue deux types : en boucle simple et double.

**L'apprentissage en boucle simple**, fait référence à un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs des théories d'action. Cet apprentissage est organisationnel en ce sens qu'il axé principalement sur l'obtention de résultats : il s'agit d'atteindre au mieux les objectifs existants, en maintenant la performance organisationnelle dans les limites fixées par les valeurs et les normes en vigueur. Par exemple, l'application des règles portant sur les vérifications administratives et financières ou sur les contrôles de sécurité, le développement de l'informatique de gestion ou la mise en vigueur d'un programme d'études détaillé relève de l'apprentissage en boucle simple.

**L'apprentissage en boucle double** induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. C'est l'apprentissage qui remet en question et explore les causes sous-jacentes d'un problème et cherche à trouver des solutions durables. Suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices sur lesquelles elle se fondait. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relie des effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. L'apprentissage en boucle simple peut devenir apprentissage en boucle double s'il y a changement de perception collective de la situation et modification des normes organisationnelles.

Cet apprentissage en boucle double peut permettre d'éviter certaines erreurs de diagnostic, notamment, dans l'analyse de l'expérience. En combinant à la fois une rigueur logique et la

remise en question de certaines valeurs de l'entreprise, l'enquête en double boucle réduit donc ce risque d'erreur.

Enfin, le type d'apprentissage organisationnel aurait tendance à varier en fonction du niveau d'agrégation (différentes strates de l'entreprise regroupant des groupes d'individus) dans lequel il se produit et des liens plus ou moins étroits qui associent les unités entre elles à un même niveau ou à des niveaux différents.

Il est également essentiel de souligner le rôle de l'apprentissage dans le processus du management de connaissances et montrer comment le management de connaissance peut être une source de compétitivité et de performance pour l'organisation et pour ses membres.

## **2.2 Le KM**

Le KM peut se définir comme la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation du patrimoine immatériel de l'entreprise. Il s'agit d'apporter des démarches et des techniques pour *recueillir, capitaliser, puis gérer ces connaissances pour faire un outil de développement de l'entreprise.*

Le KM du point de vue d'une approche multidisciplinaire se concentre sur les connaissances dont les employés ont besoin pour faire leur travail, améliorer le processus, les produits et les services, être à jour sur l'évolution des besoins et les changements de capacités et développer des solutions originales qui procure une valeur pour le client et l'organisation.

Selon Tarquebiau<sup>1</sup> (2003) Le capital immatériel peut dans un premier temps être défini d'une manière comptable : il s'agit de la différence entre la valeur de l'entreprise au sens du marché (prix de vente par exemple) et sa valeur comptable (bas de bilan). Mais une autre approche, moins abrupte, permet d'entrer dans les détails et de déterminer la composition du capital immatériel d'une organisation. Il peut s'agir du :

- **capital humain**, qui comprend les compétences et savoir-faire, les expériences, la culture et les valeurs (confiance, adhésion à un projet, appartenance à un groupe).
- Le **capital de savoir**, qui inclue les savoirs et expériences capitalisées, les informations et documents ad hoc et accessibles.

---

<sup>1</sup> (Mémoire de CESS management psychologique des organisations 2003 " La production immatérielle et la mesure de la performance" UMPF; MSH, département de psychologie)

- Le **capital process**, qui représente la capacité de l'entreprise à formaliser ses processus critiques, les activités, rôles et responsabilités de chaque acteur, et les flux d'information.
- Le capital **réseau**, qui représente les relations avec d'autres acteurs (fournisseurs, co-traitants, franchisés, partenaires, institutions).
- Le **capital client**, qui représente le fichier des clients et références, la notoriété, la visibilité de la marque.
- Le **capital innovation**, qui représente le portefeuille de technologies, procédés et méthodes innovantes.
- Le **capital marque**, qui représente la valeur de la marque, elle même symbolisant la performance des produits ou le rêve induit chez les consommateurs.

Comme on peut le voir, le KM vise non seulement à organiser les capitaux humains, savoir et procès de l'entreprise (à travers d'outils de gestion de contenus et de gestion électronique documentaire par exemple,), mais il prend aussi en compte l'aide à la collaboration et à l'apprentissage organisationnel. Pour ces raisons, la gestion des connaissances met aussi en avant aussi le e-learning (former les collaborateurs à distance en exploitant les possibilités offertes par Internet) et le TCAO (travail collaboratif assisté par ordinateur /CSCW : collaborative etc : en fournissant des supports et des ressources pour optimiser le travail des équipes virtuelles distantes).

Mais comment se forme la connaissance organisationnelle ? Sur quoi se fonde-t-elle ? Comment et à partir de quoi se transforme-t-elle ?

### **3 Les connaissances organisationnelles : fondements et diffusion**

Notre objectif est de montrer comment et sur quoi les connaissances organisationnelles se forment et comment celles-ci peuvent devenir une ressource pour l'organisation et pour ses membres.

#### **De l'information à la connaissance**

Le « savoir » intègre les notions d'information et de connaissance. Il est important de distinguer ces deux termes : l'information fait référence à l'univers de la donnée, désincarnée, brute, naturelle. Cette donnée se transforme alors en connaissance lorsqu'elle acquiert une *signification porteuse c'est-à-dire qu'elle est intégrée à un contexte et un usage* (Zack, 1999).

## **De l'information à la connaissance organisationnelle**

Dans cette perspective (Wenger, McDermot et Snyder, 2002), il convient tout d'abord de souligner la nature spécifique des connaissances dans le contexte organisationnel car il ne s'agit pas d'un actif matériel, stockable et transférable facilement (comme peut l'être l'information). Elles ont comme caractéristique d'être à la fois :

- **une pratique**, reposant sur l'accumulation d'expérience.
- **tacites** : tout ne peut être formalisé et exprimé.
- **collectives, sociales et distribuées**: ainsi le savoir faire technique d'une entreprise ne repose pas sur un individu mais sur l'interaction de tous les membres de sa communauté technique.
- **Enfin, dynamiques** car elles évoluent dans le temps en fonction des nouvelles connaissances acquises, des contraintes et exigences de l'environnement....

## **Les niveaux de connaissances organisationnelles**

Les connaissances sont des ressources pour l'organisation (Wenger, 1998). On peut distinguer deux types de connaissances qui se manifestent à :

a) Un niveau rationnel et formel : les organisations vont chercher à déterminer les ressources susceptibles de produire de la performance dans un milieu dynamique et compétitif. L'accent est alors mis sur la gestion (Mintzberg, 1993):

- des ressources humaines (par la standardisation des qualifications : on définit les connaissances et les compétences requises par rapport à des profils de poste et de responsabilité donnés),
- des facteurs matériels : on prescrit les bonnes pratiques à adopter sur des dispositifs pour optimiser l'efficacité des salariés
- des comportements organisationnels : on détermine (par des conventions collectives, par des organigrammes, etc.) la place, le rôle et les relations de l'individu dans la structure...

Ces connaissances organisationnelles ont pour but de préciser le rôle et les fonctions de la personne dans l'entreprise et de créer ainsi une certaine stabilité fonctionnelle et organisationnelle. En outre, elles permettent à l'individu de se consacrer entièrement à son activité en fixant un cadre et des limites dans ses actions et en fournissant des ressources pour son travail. Il ne perd donc pas de temps pour savoir ce qu'il doit faire, comment il doit le faire et avec qui il doit le faire. Il se focalise seulement sur " le faire".

b) Un niveau conceptuel et informel : l'accent est alors mis sur le management des savoirs plus tacites qui se développent dans l'organisation. Celle-ci est vue comme une structure dynamique qui génère, manipule, et stocke une grande quantité de connaissances. Sa performance provient du fait qu'elle réussit à « apprendre » de ses propres expériences. La connaissance (recueillie, adaptée, diffusée) est alors une source et une ressource pour l'action, pour la réflexion et pour la création de nouvelles connaissances (on retrouve alors le point de vue de l'apprentissage organisationnelle).

### **Des connaissances organisationnelles aux connaissances tacites et explicites**

Pour (Nonaka et Takeuchi (1995), ces deux niveaux de connaissances organisationnelles renvoient à deux catégories qu'il nomme :

- les connaissances explicites équivalent au niveau rationnel et formel des connaissances organisationnelles : elles sont externes aux individus car formalisées le plus souvent sur des documents papier et/ou ses supports électroniques. Ces connaissances sont codifiées et peuvent être transmises ou apprises par les moyens de communication classique et "officielle".
- les connaissances tacites (correspondant au niveau conceptuel et informel des connaissances) : elles sont propres aux individus et basées sur des savoirs et savoir-faire mais aussi sur des valeurs et croyances professionnelles et personnelles. Elles sont relatives à une expérience socioprofessionnelle et collective mais aussi humaine et personnelle Senker (1995) et Mangolte (1997).

Actuellement on se retrouve dans un contexte des entreprises qui valorise le rôle d'apprentissage organisationnel et qui devienne de plus en plus intéressé par des connaissances distribués entre les membres des équipes de travail situés dans des zones géographiques différentes.

## **4 Des connaissances distribuées : les communautés de pratique - enjeux et apports**

Pour différents auteurs les connaissances seraient une source de compétitivité pour les entreprises (Huber , 1996 ; Penrose, 1959 ; Nonaka, 1996, citées par B. Wagner, 2003). Pour Doz

(1996 cité par Wagner, 2003), *le développement et la gestion des connaissances est le facteur clef qui différencie des organisations performantes de celles moins compétitives.*

## **Un nouveau contexte et un nouveau paradigme de performance**

### *Les réseaux collaboratifs*

Les réseaux collaboratifs, une fois structurés et animés, constituent autant de «communautés de pratiques », qui contribuent fortement à la performance de l'entreprise ou d'une organisation, notamment par la maîtrise des connaissances clés et la mobilisation de l'intelligence collective.

### *Les communautés de pratique*

Le terme « communauté de pratique » a été initialement employé par Lave et Wenger (1991, cités dans le rapport CEFRIO, 2005). Ce terme désignait « un ensemble des relations entre des personnes et des activités, à travers le temps et en relation avec d'autres communautés de pratique qui les chevauchent ». Pour ce deux auteurs les communautés de pratique sont des groupes des personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou de manière virtuelle. Les personnes sont tenues ensemble par un intérêt commun et sont conduits par un désir et un besoin de partager les problèmes, les expériences, des outils et des pratiques. Pour développer un ensemble de bonnes pratiques les membres de la communauté doivent approfondir leurs connaissances en interagissant les uns avec les autres.

Suite a Lave et Wenger, les chercheurs ont utilisés pour ce terme plusieurs concepts : communauté d'intérêts, communautés stratégiques de résolution des problèmes, réseaux ou communautés du savoir, communautés d'apprentissages, etc.

Finalement les communautés de pratiques sont constituées par un ensemble des personnes (membres). Leur nombre peut varier, mais les chercheurs considèrent que ces communautés ont généralement un noyau central constitué d'un petit nombre de participants dont la passion donne de l'énergie à la communauté. Les dernières personnes qui arrivent gravitent à la périphérie de la communauté et vont faire partie du nuage quand elles arrivent à davantage participer à des tâches importantes pour la communauté.

### **Les phases de développement d'une communauté de pratique.**

Pour pouvoir apprécier les étapes par lesquelles passent les membres de ces communautés il est important d'avoir une image de la dynamique de ces communautés.

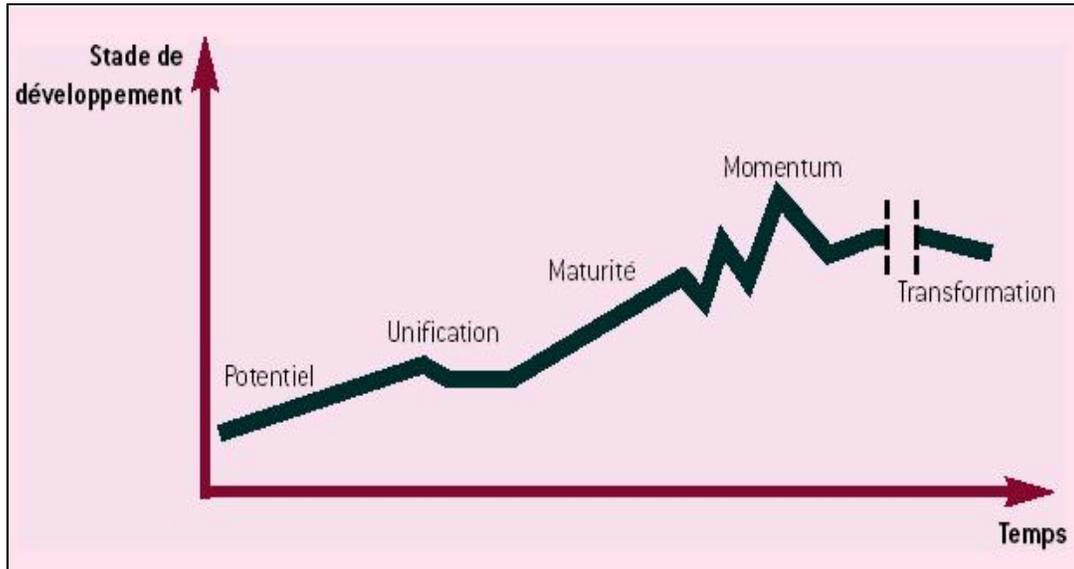


Figure 2 : Phases de développement d'une communauté de pratique (Richard McDermott, cité dans le rapport CEFRIO, 2005).

Selon McDermott, les communautés évolueraient selon des cycles naturels de naissance, de croissance et finalement de mort ou de transformation.

Au stade du **potentiel** on peut parler d'une étape embryonnaire d'une communauté. Les aspects importants sont : le réseau informel, besoin d'interactions, sens commun. Le défi le plus important consiste dans l'existence d'un terrain commun et partager par les participants.

Au stade de **l'unification** la communauté est lancée officiellement par différents événements. A ce stade la communauté demeure mais elle est encore fragile et doit être soutenue par tous les participants.

Les stades suivants sont considérés comme de stades de développement mature de la communauté.

Le stade de la **maturité** est caractérisé par le fait que la communauté passe par de différents cycles d'activités. A ce niveau là, la communauté peut s'interroger sur l'insertion de nouveaux membres et sur son efficacité.

Le stade **momentum** a comme défi la soutenance d'un tel rythme chez les participants. Pour maintenir la vitalité de la communauté nous avons besoin de l'énergie et de l'attention de nos participants.

Finalement, le stade de la **transformation** : la communauté pouvant se transformer de différents façons, elle peut mourir, se transformer en club social, se diviser en autres communautés de pratiques, etc.

### **Les apports des communautés de pratiques ?**

#### 1) Faciliter l'apprentissage

Les communautés de pratiques facilitent l'apprentissage en constituant des référentiels de métier pour rassembler les différences individuelles et pour capitaliser les retours d'expérience. Les nouveaux collaborateurs qui participent de manière active aux échanges peuvent s'approprier les savoir-faire métier. De plus par la confrontation des idées, le croisement des compétences et le partage de bonnes pratiques, l'organisation apprend plus rapidement et plus efficacement.

2) Maîtriser et approfondir un domaine d'expertise parce que les communautés de pratique permettent le développement des véritables réseaux d'experts. L'entreprise va avoir une source d'expertise disponible pour valider une hypothèse, pour explorer des domaines ou acquérir des connaissances rapidement.

#### 3) Accélérer l'innovation

Une communauté de pratique propose et favorise un cadre propice à l'innovation parce que elle est intéressée par des nouvelles idées, des compétences, de qualification et par la mise au point de l'innovation.

#### 4) Faciliter la résolution de problèmes

Par la mise en relation des personnes qui ont de mêmes types de problématiques à résoudre les communautés de pratique facilite la résolution de problèmes. Chaque participant pourra utiliser l'expérience de l'autre.

#### 5) Mutualiser des ressources rares

Les communautés de pratique permettent de partager de ressources rares, ainsi chaque membre pourra utiliser les ressources de ses collègues et pourra participer à la mise en place de nouveaux outils de travail.

Suite à cette exposition nous voulons préciser le fait que, quel que soit le secteur de l'entreprise, les communautés de pratique permettent de servir trois grandes priorités :

- Appréhender et comprendre les évolutions de son environnement économique
- Optimiser les processus de production de biens et services
- Veiller à conserver et à développer les savoir-faire critiques de l'entreprise ou de la

filière.

Ces communautés de pratiques amènent également à envisager différemment les collaborations et les coopérations entre les individus, notamment dans la construction de référentiels cognitifs communs.

Les études de Edwin Hutchins ou de Christian Heath sur la gestion de la charge mentale et de Aaron Cicourel sur les logiques de co-construction progressive de l'action entre acteurs sont de ce point de vue tout à fait intéressantes (Hutchins, 2000 ; Heath et al., 2000 ; Cicourel, 2000 ; Heath et Luff, 1994). Ces concepts bien que nécessitant d'être développés, semblent ouvrir des perspectives nouvelles pour l'étude des communautés de pratiques sous l'angle cognitif.

Ainsi, la cognition et les connaissances sont envisagées non pas comme étant localisées dans la "tête" des individus mais comme étant situées au niveau des interactions entre les membres d'une communauté d'agents engagés dans une tâche ou dans une interaction avec un environnement donné (par la biais de la communauté de pratiques).

La cognition distribuée met l'accent sur le fait que la communauté de pratique n'est pas un simple processus de transfert de connaissance d'un agent à un autre agent mais elle renvoie à la création d'une nouvelle connaissance collective qui n'est pas forcément en totalité intégrée par chacun des membres du groupe. Elle est supérieure à la somme des parties. C'est le concept **d'intelligence collective** qui suppose que, dans un système humain (suscité par la communauté de pratiques), il existe une intelligence propre distincte de chaque acteur.

Toutefois, comment les connaissances peuvent se transmettre dans un contexte multiculturel ? Comment les connaissances peuvent se diffuser, doivent s'adapter et surtout ajuster à des contextes particuliers ?

## **5 La diffusion des connaissances : entre transmission et mutation**

Les connaissances existent à un niveau à la fois individuel, collectif et organisationnel. Le management des connaissances est alors centré sur la généralisation des connaissances du niveau individuel et collectif dans des connaissances organisationnelles facilement accessibles aux individus.

La connaissance organisationnelle est toujours reliée à des composants tacites et explicites. Sa "pérennité" dépend pour beaucoup de son mode de diffusion. En effet, elle "s'autogène" dans le sens où plus elle est partagée plus elle progresse.

Trois modes de diffusion de la connaissance peuvent coexister dans une organisation :

**Une diffusion individuelle** "d'experts à novices" qui permet d'assurer une continuité dans l'activité –notamment avec les départs de salariés âgés- sur la base de transferts de compétences et d'expériences. Mais des enjeux stratégiques (de pouvoir, de contrôle...) peuvent affecter cette transmission dans le sens où l'expert peut se sentir dépossédé de ses savoirs, source de sa légitimité. (Crozier et Friedberg, 1981).

**Une diffusion collective** (entre équipes de travail par exemple) pour partager et réutiliser des "bonnes pratiques" et être ainsi plus efficace dans l'activité. Outre des problèmes de perte de savoir/pouvoir abordés plus haut, se pose également la difficulté de rendre disponible et accessible une connaissance (spécifique à un contexte et à une équipe particulière) à une autre équipe qui dispose de ses propres référents et qui agit dans un contexte socioprofessionnel différent.

**Une diffusion organisationnelle** : lorsque l'organisation "institutionnalise" une connaissance qui peut être spécifique pour la prescrire à l'ensemble de ses membres (cas de la "boîte à idée" pour améliorer les conditions de travail, la sécurité...)

Dans les deux cas de transmission de la connaissance, il s'agit de transformer une connaissance tacite et individuelle (d'experts ou de bonnes pratiques de groupe) en connaissances explicites et communes, réutilisables par d'autres individus, et plus généralement par l'organisation.

Nonaka (1987) présente un modèle dynamique qui permet de mieux comprendre comment ces connaissances peuvent se transmettre entre les individus en subissant soit des transformations (*lorsque les connaissances tacites se changent en explicites ou inversement*) soit une consolidation (lorsqu'elles restent identiques) (cf Tableau). Quatre mécanismes prévalent ainsi à ces transmissions de connaissances.

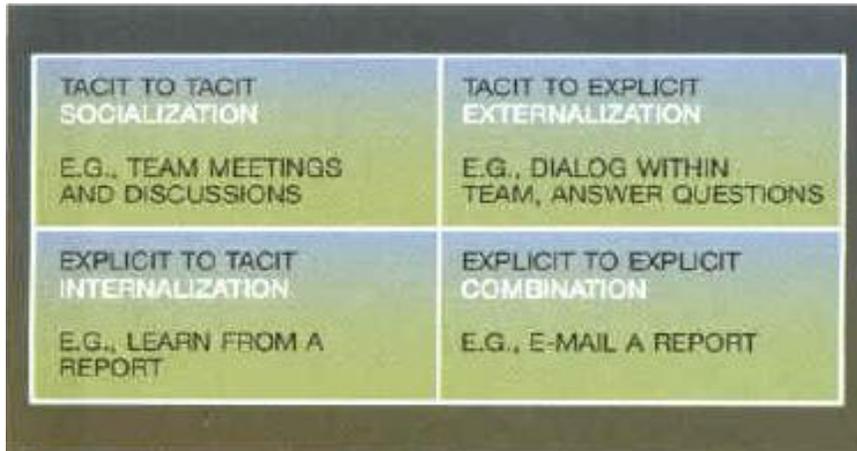


Figure 1 : Etapes de transformation des connaissances (Nonaka, 1987)

1. **La Socialisation** (tacite - tacite) : à un premier niveau, le plus élaboré, les individus peuvent partager des connaissances tacites entre eux à condition d'avoir la même culture socioprofessionnelle et de travailler ensemble. On peut également ajouter l'absence d'enjeux de pouvoir entre les deux acteurs. C'est par exemple, le transfert de connaissances entre un expert et un novice sur un savoir particulier comme le réglage d'une machine.
2. **Externalisation** (tacite - explicite) : les connaissances tacites se transforment en connaissances explicites au travers de la collaboration entre les individus et/ou entre des équipes de travail : il y a un effort de formalisation de ces savoir, de communication entre les personnes, d'élaboration de solutions communes.
3. **Internalisation** (explicite - tacite) : les individus développent leurs propres connaissances (tacites) à partir d'un ensemble de règles préexistantes et de procédures plus ou moins standardisées. Ils se les approprient et les ajustent en fonction de leur ressource, des contextes et de leurs intérêts (Weick, 1995). Cela répond également à un principe d'économie cognitive dans la mesure où les individus sont confrontés avec un flux important d'informations qu'ils doivent trier et sélectionner pour être le plus efficace possible.

4. **Combinaison** (explicite - explicite) : ce sont des connaissances stabilisées, socialement et professionnellement acceptées par l'organisation et ses membres, et qui sont diffusées et apprises dans le cadre de séances de formation professionnelle, de réunions...

Dans un contexte de collaboration internationale entre firmes transfrontalières, Ingram et Baum (1997) préfère parler de **mutation de connaissances** dans la transmission des connaissances organisationnelles : ils la décrivent comme un processus par lequel un groupe, un département, un service est affecté par l'expérience d'un autre group, département service.

Ce processus est explicite lorsqu'un département communique une pratique à un autre service et que celle-ci augmente sa performance et réorganise des procédures et son organisation. Les connaissances peuvent être transférées par la mobilité du personnel, par les technologies (forum, liste de diffusion...), par la communication...

Ceci dit, deux obstacles peuvent contrarier ce transfert et cette mutation de connaissances d'un contexte source à un contexte cible :

- a) la spécificité de la connaissance au contexte source : dans la mesure où un savoir comprend des connaissances codifiées ainsi que des expériences pratiques créées dans et pour une situation particulière, ces savoirs ne peuvent voyager dans leur état initial, avec toutes les dimensions qu'ils contiennent. De ce fait, le transfert d'une connaissance implique une mutation dans son support, dans sa forme et parfois dans son contenu.
- b) L'adaptation de la connaissance au contexte cible : l'implantation d'un corpus de savoirs dans un nouveau contexte, qu'il s'agisse d'une autre service ou d'un nouveau pays, nécessite des modifications et des adaptations aux conditions du milieu d'accueil, afin de pouvoir articuler les savoirs transférés aux savoirs locaux préexistants (Voir les cas cités par Wisner sur les transfert technologique et l'anthropotechnologie de Wisner<sup>2</sup>, .

Par ailleurs, des chercheurs (Wenger, 2003, ; Huber, 1996) ont également montré que l'équipe qui reçoit les connaissances doit avoir une capacité de compréhension suffisante pour intégrer ces nouveaux savoirs, c'est-à-dire qu'elle dispose d'un certain nombre de pré-requis liés au domaine transmis.

---

<sup>2</sup> WISNER, A. (1985). *Quand voyagent les usines : essai d'anthropotechnologie*. Paris : Syros

## **6 La gestion des connaissances en entreprise : quels apports pour l'entreprise ?**

Wenger et Snyder (2000) considèrent que les communautés de pratique peuvent aider les entreprises à réaliser leur stratégie d'affaires, ouvrir des nouvelles perspectives, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habilités professionnelles en plus de recruter et de retenir les employés talentueux.

Nous avons identifiés trois grands thèmes qui motivent les organisations pour mettre en place un système de gestion de connaissances :

- 1) **Gains de productivité** : les employés peuvent chercher à mieux utiliser les ressources délocalisées. Par exemple, dans une entreprise multinationale avec des usines dispersées géographiquement, les risques de duplication sont élevés, les gens préfèrent régler leurs problèmes localement sans se donner la peine de chercher à savoir si la même situation ne sera pas présente ailleurs auparavant. La gestion des connaissances constitue le fil de communication qui permet de se renseigner efficacement et d'éviter la répétition d'erreurs ou la duplication d'efforts.
- 2) **Apprentissage** : les entreprises ont été intéressées par des gains de productivité directs, mais aujourd'hui elles semblent prendre en considération l'apprentissage, non seulement comme source possible de gains de productivité, mais aussi comme facteur de motivation et de loyauté, que l'on considère comme sources indirectes de gains de productivité. La gestion des connaissances est reliée directement à l'apprentissage et constitue aussi un moyen de transfert des connaissances intergénérationnel. L'apprentissage, tant individuel qu'organisationnel, facilite l'échange et le partage de savoir entre employés expérimentés et les novices.
- 3) **Innovation** : la gestion des connaissances peut aider les entreprises à réaliser leur stratégie d'affaires, générer des nouveaux domaines d'activité, résoudre des problèmes, permet de répondre mieux aux demandes des clients, et à celles du marché tout en optimisant le cycle d'apprentissage de nouveaux venus. On le sait, l'innovation est une clé essentielle en cette époque de hypercompétitivité.

## **7 Problématique de recherche**

En Roumanie, après les événements du 1989 les individus ont été confrontés à des situations nouvelles dans leur milieu de travail : changement technologiques, de méthodes de management, chômage, etc.

Au regard de la situation actuelle des entreprises roumaines aussi que du fait de plus en plus entreprises étrangères se développent en Roumanie, nous avons décidé à étudier le transfert des connaissances entre les firmes étrangères et les firmes roumaines. Nous avons pensés au cas d'un groupe bancaire et d'une société d'automobiles très connues sur le marché internationale. Ces deux entreprises françaises ont aussi (un point de travail) une filiale en Roumanie.

La problématique de cette recherche est de montrer à travers des résultats obtenus comment les connaissances peuvent « voyager » du milieu français au milieu roumain et comment elles se diffusent, se transmettent et se transforment.

L'intérêt de la recherche porte plus particulièrement sur la mutation des connaissances entre des équipes de travail situées dans deux zones géographiques différentes et dans deux contextes culturels et sociaux – français et roumain. Une comparaison des processus de mutation et transformation des connaissances est effectuée à partir de deux pays : France et Roumanie.

Nous avons comme objectifs du travail les suivants :

- ✓ Identifier les connaissances et les pratiques dans le contexte français
- ✓ Identifier les connaissances et les pratiques dans le contexte roumain
- ✓ Analyser les modes de mutation des connaissances d'un pays à l'autre (on tient compte du rôle de la technologie)
- ✓ Réaliser des comparaisons entre la transmission et reconstruction des connaissances selon les contextes culturels de ces deux pays.

## **8 Méthodologie de la recherche**

Plus haut, nous avons mis en évidence le contexte de la recherche, la problématique, ainsi que les objectifs du travail. Dans cette partie nous présenterons la méthodologie qui nous permettra le recueil des données, afin de pouvoir établir les différences qui peuvent exister entre ces deux pays.

L'idéal, d'un point de vue méthodologique, serait alors d'effectuer le suivi de toutes les étapes du processus de mutation des connaissances et des pratiques professionnelles.

La nature de cette étude est exploratoire. Ce que nous voulons analyser est la mutation des connaissances entre les deux partenaires roumain et français.

Présentations des méthodes :

a) *Méthodes qualitatives* :

- ✓ Observation
- ✓ Réunions avec des équipes qui travaillent dans les deux pays
- ✓ Discussions informelles avec les membres des équipes internationales et leurs leaders

b) *Etude- pilote afin d'identifier les éléments suivants* :

- ✓ Informations générales/ Description globale des entreprises en question
- ✓ Utilisation d'information (le rôle de la technologie modes de circulation de celle-ci)
- ✓ Comment les employés travaillent dans cette entreprise
- ✓ La structure de l'entreprise
- ✓ La prise de décisions
- ✓ Le changement des pratiques de travail
- ✓ Training et développement
- ✓ System d'évaluation

c) *Développement d'un questionnaire* à partir de toutes ces informations obtenues dans le but d'obtenir des informations plus précises sur la mutation des connaissances.

Le choix des participants va être réalisé en accord avec les directeurs de ressources humaines dans les deux entreprises. Nous viserons les individus qui travaillent dans les départements les plus exposés à des transferts des connaissances entre l'entreprise mère en France et l'entreprise Roumaine.

L'analyse des données met en œuvre différentes méthodes d'analyse : analyse de contenu à aide de logiciels. *Analyse quantitative* des données recueillies avec l'aide du SPSS (statistiques descriptives).

Cette recherche que nous souhaitons mettre en place comporte une dimension internationale. Il s'agit d'identifier le processus de transfert des connaissances et des pratiques dans des contextes culturels différentes - la France et la Roumanie.

## **Conclusion**

Cet article proposait une réflexion sur le rôle du management des connaissances dans un nouveau contexte du travail médiatisé par les technologies d'information et de la communication. Nous avons vu que pour faire fonctionner les technologies, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble des compétences (individuelles et collectives) possédées par les acteurs des différentes unités organisationnelles et le fait que ces compétences se construisent à partir des expériences et des savoirs accumulés tout au long des trajectoires professionnelles ainsi que par les itinéraires de vie des individus.

A partir de travaux théoriques nous avons essayé à réaliser une synthèse de ces travaux afin de mettre en évidence l'importance du management de connaissance dans le contexte actuel du travail et en plus pour montrer comment et dans quelle mesure ces connaissance peuvent influencer la performance.

Notons le fait que la communauté de pratique n'est pas un concept nouveau, elle a pris un nouvel essor grâce notamment aux nouvelles technologies de l'information et communication (NTIC) qui nous permettent de transcender les barrières du temps et de l'espace pour regrouper des individus en fonction de leurs intérêts et non de leur localisation géographique.

## **Bibliographie**

Argyris C, Schön D-A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Paris : DeBoeck.

Bobillier Chaumon, M.E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Travail Humaine*.

Cicourel A-V (2000). What counts as data for modelling medical diagnostic reasoning and bureaucratic information processing in the workplace ? *Intellectica*, 1 , 115-149.

Crozier, M., Friedberg. E. (1981). *"L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective"*. Editions du Seuil, 1981.

Darr. E, Argote. L., Epple. D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management science*, 41, 1750- 1762

Ciobanu, R., **Bobillier Chaumon** M.E (2006). The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms, *Psihologio Resurselor Umane*, 4, 1, 16-26.

Heath C., Luff P. (1994). Activité distribuée et organisation de l'interaction. *Sociologie du travail*, 4, 523-545.

Heath C., Luff P., Nicholls G., Vom Lehn D. (2000). Textualité et interaction : la production coopérative des reportages journalistiques. *Intellectica*, 1, 53-74.

Holsapple, C.W, Joshi, H.D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*. Vol 31, 39-54.

Huber, G. P. (1996). Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations. *Journal of Technology Management*, Vol 11, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, pp.821-32.

Hutchins E. (2000). The cognitive consequences of patterns of information flow. *Intellectica*, 1, 53-74.

Hutchins E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge: MA MIT Press

Ingram, P., Baum, J.A.C. (1997). Opportunity and constraint: Organisations learning from the operating and competitive experience of industries. *Strategic management journal*, 18, 75-98.

Mangolte, P. A. (1997), “ La dynamique des connaissances tacites et articulées : une approche socio-cognitive ”, *Economie Appliquée*, tome 1, n°2, 105-134.

Marwick, A. D., (2001). Knowledge management technology. *IBM Systems Journal*, VOL 40, NO 4.

Mintzberg, H. (1993). *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation.

Nonaka, I. (1987). Managing the firm as information creation process. *Working paper*, Institute of Business Research.

Ciobanu, R., **Bobillier Chaumon** M.E (2006). The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms, *Psihologio Resurselor Umane*, 4, 1, 16-26.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, p.256.

Tarquebiau, S. (2003). Mémoire de CESS management psychologique des organisations 2003 " *La production immatérielle et la mesure de la performance*" UMPF; MSH, Département de Psychologie).

Rabier, J. C. (2004). *Migrations internationales de savoirs professionnelles*. Projet de recherche.

Rabier, J.C. ; Boussemart, B. (1983). "Division internationale, industrie de main-d'œuvre et évolution de l'emploi : l'exemple de l'industrie cotonnière du Nord-Pas-de-Calais", *Clés*, n°2.

Senker, J. (1995). "Tacit Knowledge and Models of Innovation", *Industrial and Corporate Change*, Volume 4, n° 2.

Singley, M. K., Anderson, J.R. (1989). *The transfer of cognitive skill*. Cambridge, M.A., Harvard Univ. Press

Wegner, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press.

Wegner, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press, p. 342.

Wegner, E. (2003). Learning and knowledge transfer in partnering: an empirical case study. *Journal of knowledge management*, vol 7, nr 2.

Wenger, E.C., Snyder, W.M. (2000). 'Communities of Practice: the Organisational Frontier', *Harvard Business Review*, Jan –Feb.

Weick, E.K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.

Ciobanu, R., **Bobillier Chaumon** M.E (2006). The contribution of the knowledge management in the transmission of skills between multinational firms, *Psihologio Resurselor Umane*, 4, 1, 16-26.

Zack, M.H. (1999). Managing Codified Knowledge., *Sloan Management Review*, été, p. 45 – 58.

Rapport CEFRIO (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles.

Livre Blanc (2004). *Les communautés de pratique*. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques.

[www.knowings.com](http://www.knowings.com)