

*Echanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif  
entre établissements bancaires*

**SARGIS Caroline** (statut étudiant, doctorante)

IAE de Lille, GREMCO

Tél : 03 20 12 34 44

Pour toute correspondance :

Caroline Sargis

4, avenue Péchon. 59133 Phalempin

FRANCE

[sargis.caroline@voila.fr](mailto:sargis.caroline@voila.fr)

**MOTS-CLÉS :**

Connaissance, coopération, échange, système d'information, banque, étude de cas

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## RESUME

La gestion de la connaissance est devenue l'une des préoccupations prioritaires des organisations. La littérature en rend compte en mobilisant de manière accrue des courants tels que la 'Knowledge-based View' ou les théories de l'apprentissage organisationnel. Notre recherche s'inscrit dans ce contexte et a pour objet l'étude de la dynamique des échanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif.

La première partie de notre travail définit la notion de connaissance dans un essai de synthèse. La revue de la littérature réalisée permet de mettre à jour trois groupes de facteurs influençant les échanges de connaissance : les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance elle-même, les facteurs liés aux caractéristiques des partenaires, les facteurs liés aux caractéristiques de la relation entre les partenaires.

La seconde partie de notre recherche présente une étude de cas longitudinale, notre méthodologie et nos premiers résultats. Notre investigation empirique s'inscrit dans le cadre d'un projet coopératif entre établissements bancaires, d'un même groupe, en vue de créer un nouveau système d'information. La méthodologie développée est qualitative et peut être qualifiée d'abductive. Cette étude de cas nous a permis d'enrichir notre modèle conceptuel en mettant en évidence l'importance de facteurs tels que la structure du projet, la culture des partenaires et les facteurs politiques dans les échanges de connaissance. Elle nous a également permis d'identifier les principaux outils servant de supports aux échanges de connaissance tels que l'intranet, la mise en place de comité ou la participation à une phase d'appropriation.

La richesse du cas étudié et de son contexte ainsi que l'adoption d'une approche dynamique pour appréhender les échanges de connaissance constituent les principaux apports de notre travail. En outre, l'étude des échanges de connaissance dans le cadre d'une coopération avec une structure projet nous permet d'aborder la notion de communauté de pratique ainsi que les conditions de sa mise en place, ce qui nous semble être une perspective de recherche intéressante.

## Echanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif entre établissements bancaires

### Introduction

La dématérialisation des services et des activités est devenue une réalité pour les organisations qui doivent, dans ce nouveau contexte, adapter leurs modes de fonctionnement et de gestion. L'avantage concurrentiel d'une entreprise suit cette évolution et réside, désormais, dans la capacité à identifier les connaissances dont dispose l'organisation, à les préserver, les déployer et les développer. Pour preuve, le désarroi d'EDF-GDF face aux départs en retraite de certains cadres, à l'origine de la construction des centrales nucléaires ; l'entreprise se trouva alors dans une situation délicate du fait de la non gestion et de la non localisation de ses connaissances. Pour remédier à ces difficultés, le CEA (Centre de l'Energie Atomique) a mis en place, depuis le début des années 1990, un plan de gestion de ses connaissances, à l'image de nombreuses entreprises scandinaves précurseurs dans le domaine. Il suffit également de regarder du côté des cabinets de consultants pour se rendre compte de l'importance du 'knowledge management' et des outils développés. Le monde académique n'est pas en reste et nous assistons depuis quelques années au développement du courant 'Knowledge-Based View' (KBV), ainsi qu'à une mobilisation toujours très forte des théories de l'apprentissage organisationnel.

Notre recherche s'inscrit dans ce contexte et a pour objet l'étude des échanges de connaissance dans le cadre d'une coopération intra-groupe. Ce champ d'investigation est pour l'heure encore en friche. Ainsi, si certains auteurs ont étudié le transfert de connaissance au-delà des frontières organisationnelles (Mowery et alii., 1996 ; Simonin, 1999), la question du transfert intra-organisationnel a été peu traitée par la littérature académique. Sur cette thématique, nous pouvons souligner les contributions de Szulanski (1996, 2000) qui a étudié les entraves au transfert des capacités à l'intérieur de l'entreprise et celle de Gupta et Govindarajan (2000) qui s'intéressent au transfert de connaissance dans le cadre d'une multinationale. Toutefois, la notion même de transfert de connaissance est plus restreinte que celle d'échange que nous mobilisons, comme nous le développons par la suite.

Notre travail a pour objectif d'apporter une réponse à la question suivante : quelle est la dynamique des facteurs facilitant les échanges de connaissance dans le cadre d'une coopération intra-groupe ? Dans une première partie, nous définissons la notion de connaissance dans un essai de synthèse et nous réalisons une revue de la littérature nous permettant de faire émerger trois principaux groupes de facteurs facilitant les échanges de connaissance. Dans un second temps, nous présentons l'étude de cas longitudinale, support de notre recherche, et notre méthodologie. Cette étude de cas d'une coopération entre établissements bancaires, appartenant au même groupe, vient étayer et enrichir notre revue de la littérature. En conclusion, nous nous interrogeons sur les enjeux des échanges de connaissance et sur les conditions d'émergence d'une communauté de pratique.

Les définitions de la connaissance sont aussi foisonnantes que les articles en traitant actuellement. Notre objectif n'est pas ici d'ajouter une nouvelle définition mais d'expliquer le positionnement adopté par rapport à notre objet de recherche. Après avoir défini la notion d'échange, nous proposons ensuite une revue de la littérature permettant une première identification des facteurs facilitant les échanges de connaissance.

## **1. Organisation et échanges de connaissance**

### **1.1. Polysémie de la connaissance : de l'objet à la construction cognitive**

Nous pouvons relever dans la littérature quelques définitions permettant de cerner les différentes facettes de la connaissance. Kogut et Zander (1992) et Grant (1993) définissent la connaissance comme une information et un savoir-faire. Galunic et Rodan (1996) distinguent, quant à eux, trois formes de savoir<sup>1</sup> : l'information, le savoir-faire et la compréhension. L'information se rapporte aux données, faits ou symboles qui peuvent être échangés selon des règles syntaxiques standards. Le savoir-faire se réfère à la connaissance accumulée sur la manière de réaliser une action. Il est de nature processuelle. Il ajoute du sens à l'information en liant les items dans une relation de cause à effet. La compréhension concerne l'entendement des mécanismes fondamentaux des relations causales observées. Il semble intéressant de retenir également la définition donnée par Nonaka et Takeuchi (1995) : « *We consider knowledge to be a dynamic human process of justifying personal belief toward the 'truth'* ». Alavi et Leidner (1999) proposent une revue de la littérature très complète des

---

<sup>1</sup> Nous traduisons le terme anglo-saxon 'knowledge' indifféremment par connaissance ou savoir. Nous trouvons dans la littérature anglo-saxonne les termes 'knowledge' et 'knowing', alors que le premier se traduit par

définitions de la connaissance et de ses différentes taxonomies. Ils distinguent cinq positionnements possibles vis à vis de la connaissance : connaissance comme état d'esprit, comme objet, comme processus, comme condition d'accès à l'information et comme capacité. Le positionnement adopté par rapport à la connaissance a des répercussions sur la manière dont elle est gérée et appréhendée. Ainsi, pour certains auteurs la connaissance n'est qu'un objet, un actif qu'il faut gérer comme tel. D'autres auteurs ont, quant à eux, une approche beaucoup plus cognitive et assimilent la connaissance à un ensemble de schémas, défini comme une structure cognitive dynamique concernant des concepts, des entités et des événements, utilisée par l'individu pour « encadrer », représenter et interpréter l'information de manière efficiente (Harris, 1994).

Si les définitions sont nombreuses et variées, nous trouvons cependant dans la littérature un certain consensus sur les attributs de la connaissance. Tout d'abord, la connaissance est contextualisée (Nonaka et alii, 2000). « *La connaissance est indissociable des hommes et des systèmes techniques environnants (Latour, 1994 ; Hatchuel et Weil, 1992)* » (Bès, 1998). Pour Nonaka et alii (2000), la connaissance est contextualisée dans le temps et dans l'espace, à travers la notion de 'ba'. Le contexte comprend à la fois l'environnement mais également l'individu lui-même et plus précisément la base de connaissances qu'il possède déjà. « *La littérature en psychologie montre que les individus ont tendance à rejeter les données extérieures qui ne correspondent pas à leur état de connaissance préalable, alors qu'à l'inverse ils accordent une importance exagérée aux données qui viennent renforcer leurs perceptions et leurs croyances existantes* » (Durand, 1997). Ce dernier constat vient renforcer le second qualificatif de la connaissance, à savoir que la connaissance est personnalisée. La connaissance est humaine et reliée aux hommes (Nonaka et alii, 2000). Enfin, la connaissance n'est pas un état donné mais elle est en perpétuel renouvellement (Durand, 1997 ; Bès, 1998 ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et alii, 2000). Il faut voir dans ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par une destruction de la connaissance antérieure.

Les différentes définitions de la connaissance sont complétées par une caractérisation selon son degré de codifiabilité (Polanyi, 1966 ; Rogers, 1983 ; Winter, 1987). La codifiabilité est l'habileté de l'entreprise à structurer la connaissance dans un ensemble de règles

---

connaissance ou savoir, le second inclut une dimension de connaissance et compréhension. Le lecteur pourra consulter à ce sujet Cook et Brown (1999).

identifiables et de relations qui peuvent être facilement communiquées (Kogut et Zander, 1992). Un savoir tacite est ainsi non codifiable. Polanyi (1966) fait la distinction entre savoir tacite et savoir objectif. Le premier est incommunicable et intimement attaché à son possesseur ; alors que le second est, lui, d'essence scientifique et échappe à son détenteur. Connaissances tacites et explicites ne sont pas exclusives mais sont localisées sur un continuum. Cette distinction n'est donc pas statique, ni dichotomique (Nonaka, 1994 ; Leonard et Sensiper, 1998).

Enfin, la connaissance peut également être caractérisée par sa localisation. Kogut et Zander (1992) et Spender (1993) distinguent quatre niveaux de localisation : l'individu, le groupe, l'organisation, le réseau. Ainsi, la connaissance réside dans de multiples dépositaires (Levitt et March, 1988 ; Argote et Ingram, 2000). Walsh et Ungson (1991) identifient cinq dépositaires de la connaissance dans l'organisation : les individus, les structures organisationnelles, les procédures et pratiques organisationnelles, la culture, la structure physique du lieu de travail.

A l'issue de cette revue de la littérature et de cet essai de caractérisation, nous pouvons dire que la connaissance est subjective et polymorphe. Baumard, dans son ouvrage de 1996, la décrit en ces termes : *“ nous découvrons sa polymorphie, ses multiples visages, tantôt règles, cérémonies, règlements, tantôt intuition, communauté de pratique, contrat social ”*. Nous considérons la connaissance comme un processus social, interactif et dynamique et non comme un simple objet. Nous adoptons par là, la position de Nonaka (1994) et Nonaka *et alii* (2000). Ces auteurs soulignent qu'il existe deux positions épistémologiques par rapport à la connaissance. Ils qualifient la première 'd'épistémologie occidentale traditionnelle' pour laquelle c'est le caractère de vérité qui est l'attribut essentiel de la connaissance. Les auteurs critiquent cette position dans le sens où elle représente une vision de la connaissance statique et déshumanisée. La seconde position épistémologique, adoptée par les auteurs, est d'aborder la connaissance dans une perspective dynamique et interactive.

En synthèse, la connaissance apparaît comme une dynamique sociale, polymorphe et contextualisée, pouvant être localisée à des niveaux individuel et collectif.

## 1.2. Dans une perspective dynamique de la connaissance : de la notion de transfert à celle d'échange

La multiplication des numéros spéciaux de revues académiques (Strategic Management Journal, 1996 ; California Management Review, 1998 ; Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000 ; Long Range Planning, 2000) marque l'intérêt pour la thématique de la connaissance tant de la part des chercheurs, que de celle des praticiens. Ces textes s'accordent sur la connaissance comme source de l'avantage concurrentiel de l'organisation, telle que conceptualisée par l'approche Knowledge-based View (Grant, 1996) mais peu d'entre eux adoptent une perspective dynamique de la connaissance. Or, si la possession d'une connaissance permet de construire un avantage concurrentiel, il semble que le maintien et le renouvellement de cet avantage passe par la création de connaissance, par l'échange et par une vision dynamique de celle-ci.

Dans ce contexte, notre questionnement a pour objectif de caractériser l'échange de connaissance dans le cadre d'une coopération et d'identifier la dynamique des facteurs facilitant cet échange. La revue de la littérature traitant de cette problématique appelle une première réflexion ; en effet, le vocable le plus utilisé est celui de transfert. Celui-ci est défini par Szulanski (1996, 2000), dans une recherche s'intéressant au transfert des meilleures pratiques à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce travail, la notion de transfert (Tableau 1) est issue des théories de la communication et se traduit par la transmission d'un message de la part d'un émetteur vers un récepteur, via un canal de communication et un système de codage.

**Tableau 1 : Les quatre étapes du processus de transfert**

Dénomination	Contenu de l'étape
1. Initiation	Cette étape comprend tous les événements qui conduisent à la décision de transfert. Le transfert commence quand coexistent dans l'entreprise un besoin et une réponse
2. Implantation	Cette étape commence quand la décision de procéder est prise. Pendant cette étape, les ressources circulent entre la source et le récepteur et parfois une troisième partie
3. Accès	Cette étape commence avec l'utilisation par le récepteur de la connaissance transférée
4. Intégration	Cette étape commence quand le récepteur a atteint des résultats satisfaisants avec la connaissance transférée

Source : Szulanski (1996)

Cette conception nous paraît quelque peu étriquée par rapport à notre objet de recherche et nous souhaitons privilégier la notion d'échange qui, contrairement au transfert, ne se fait pas en sens unique entre les partenaires mais dans un processus d'allers-retours. Ainsi, en reprenant le modèle de Szulanski dans le cadre d'un échange, il n'existe pas réellement d'émetteur et de récepteur mais des partenaires qui sont tour à tour émetteur et récepteur. Lors de la phase d'implantation, les ressources circulent indifféremment entre ces deux parties et non plus seulement de la source vers l'émetteur. L'accès et l'intégration concernent également l'ensemble des partenaires. L'échange permet donc d'introduire une dynamique de la connaissance, dans ses différents modes de conversion. Plus généralement, nous introduisons la notion de diffusion de la connaissance qui recouvre à la fois l'échange et le transfert de connaissance. Alavi et Leidner (1999) utilisent un terme similaire et parlent de 'knowledge distribution'. Comme nous l'avons souligné précédemment, les recherches s'interrogeant sur l'échange de connaissance entre partenaires sont peu nombreuses (Simonin, 1999) ou traitent de situations particulières comme le cas des sociétés mères et filiales (Inkpen et Dinur, 1998) ou celui des multinationales (Gupta et Govindarajan, 2000) ; une revue de la littérature fait l'objet de la section suivante.

### 1.3. Vers une identification des facteurs facilitant l'échange de connaissance

Bien qu'ayant choisi de traiter plus de l'échange que du transfert, nous mobilisons la littérature portant sur le transfert car elle semble être d'un apport non négligeable par rapport à l'échange de connaissance.

Comme le soulignent Kogut et Zander (1992), la transférabilité de la connaissance, quelle que soit sa forme, est influencée par plusieurs caractéristiques. Saxton (1997) évoque, quant à lui, la nécessité de mobiliser différentes perspectives dans l'étude de la relation entre plusieurs partenaires. Tenant compte de ces remarques et de la revue de littérature réalisée, nous retenons trois groupes de facteurs influençant l'échange de la connaissance (Schéma 1) :

- Facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance
- Facteurs liés aux caractéristiques des partenaires
- Facteurs liés aux caractéristiques de la relation entre les partenaires

Les paragraphes suivants étayent ces trois groupes de facteurs en s'appuyant sur la littérature.

### Caractéristiques de la connaissance

Ces caractéristiques ont déjà été développées dans la première section, lors de notre synthèse des différentes définitions. Nous pouvons toutefois retenir les caractéristiques suivantes : la connaissance possède un caractère ambigu (Reix, 1995). Ainsi, l'échange de connaissance va exiger, pour l'acquéreur, soit un processus d'apprentissage identique à celui qui détient la connaissance, soit un effort d'explicitation important pour spécifier formellement la plus grande partie du savoir tacite qui y est incorporé. Le caractère tacite, plus ou moins codifiable, des savoirs utilisés détermine l'ambiguïté causale (ambiguïté qui concerne les liens entre les actions observables et les résultats obtenus) et donc la facilité de l'échange (Reix, 1995). Simonin (1999), dans son étude sur le transfert du savoir, va dans le même sens et montre que le caractère tacite du savoir technologique est positivement corrélé avec l'ambiguïté causale et que cette dernière est négativement liée avec le transfert du savoir. Pour Szulanski (1996), l'ambiguïté causale permet de caractériser la connaissance transférée. Les caractéristiques de la connaissance (complexité, ambiguïté causale) semblent influencer les modalités de son échange entre des partenaires.

### Caractéristiques des partenaires

Le processus d'apprentissage est dépendant des caractéristiques organisationnelles des partenaires : transparence, réceptivité, capacité d'apprentissage (Hamel, 1991). Il faut également prêter une grande attention à la perméabilité de l'interface, de la « membrane organisationnelle » entre les deux partenaires (Doz et Shuen, 1988). Szulanski (1996, 2000) regroupe les caractéristiques des partenaires sous la notion de 'viscosité' (traduction du terme anglo-saxon 'stickiness'), qui rend compte de la difficulté à échanger la connaissance à l'intérieur de l'organisation. Von Hippel (1994) a introduit la notion d'information visqueuse pour décrire l'information qui est difficile à transférer. La viscosité est à appréhender notamment à travers la capacité d'absorption des partenaires. Ce concept a été développé par Cohen et Levinthal (1990) et résulte d'un processus prolongé d'investissement et d'accumulation de savoirs à l'intérieur de l'entreprise. Nous pouvons définir la capacité d'absorption comme traduisant l'aptitude de l'entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990). Elle repose sur la combinaison de différentes formes de savoir : formalisée et tacite. Cette capacité est fonction du stock préexistant de connaissance (Dierickx et Cool, 1989). La présence ou non de capacité d'absorption, caractéristique essentielle des

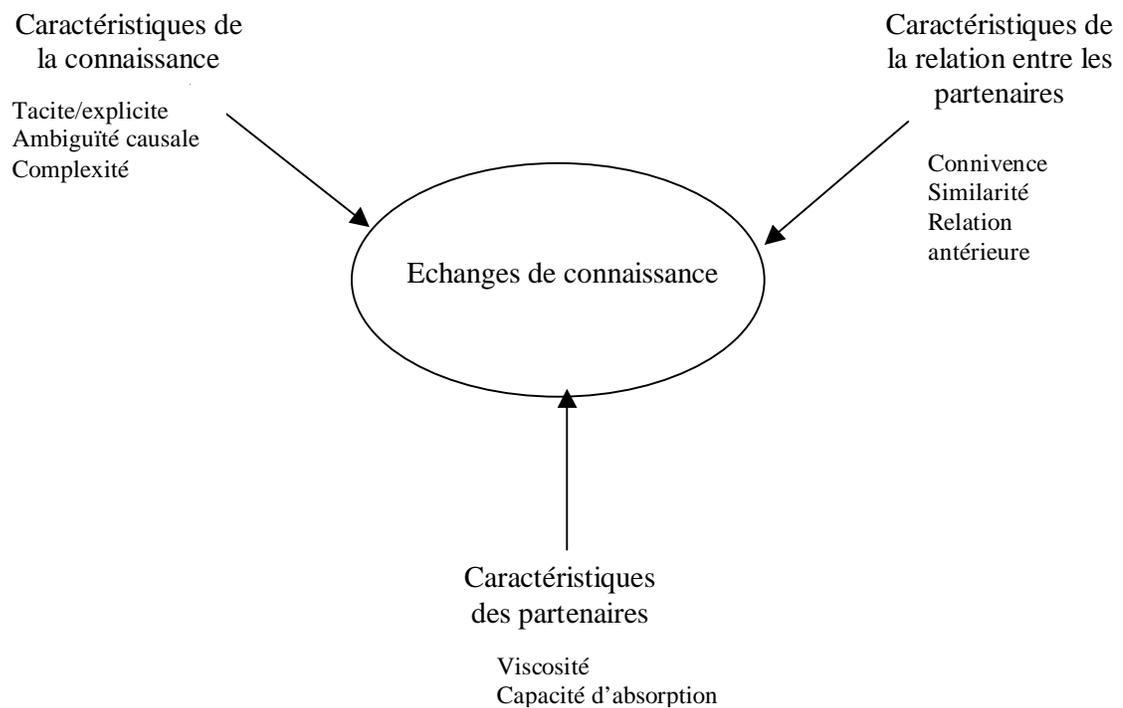
partenaires, influence les échanges de connaissance (Mowery, Oxley et Silverman, 1996 ; Szulanski, 1996).

### Caractéristiques de la relation entre les partenaires

Certains contextes relationnels entre les partenaires semblent plus favorables aux échanges de connaissance ; nous caractérisons ce relationnel par le terme 'connivence'. Plusieurs paramètres vont venir alimenter la connivence relationnelle entre les partenaires, parmi ceux-ci nous trouvons les similarités entre les partenaires que nous pouvons mesurer à travers la distance culturelle et la distance organisationnelle. Ingham (1994) montre la nécessité de la compatibilité des ressources pour que le transfert puisse avoir lieu. L'apprentissage est influencé par l'existence d'une base de connaissances communes, à la fois techniques et organisationnelles (Kogut et Zander, 1992). Elle favorise l'existence d'une conscience partagée et elle influence la capacité à apprendre et à échanger. Les facteurs psychologiques et sociologiques liés à la « proximité culturelle » des coopérateurs jouent un grand rôle dans les actions conjointes. La distance culturelle peut notamment être appréciée à travers la présence d'un langage commun aux différents partenaires. Saglietto (1997) met en lumière la nécessité d'un langage commun dans les processus d'apprentissage : « *Le véhicule de toutes imitations ou diffusions d'inventions est le langage. En effet, en tant que structure sociale, il dépend du contexte dans lequel il intervient, tout en étant un élément organisateur important de cette situation* ». Il a été démontré que des différences significatives dans la base de connaissance et de capacités entre les partenaires empêchent l'apprentissage (Simonin, 1999). Hamel (1991) confirme en ces termes : « *Si l'écart de capacités entre les partenaires devient trop grand, l'apprentissage devient quasiment impossible* ». Les similarités entre les partenaires peuvent aussi s'apprécier à travers une vision stratégique et une culture partagées. En effet, ce sont des éléments fédérateurs susceptibles de faciliter les combinaisons de ressources et d'actifs. Une vision stratégique partagée et diffusée à travers les couches de l'organisation contribue au déploiement coordonné des actifs et des ressources, mobilisant les énergies et l'engagement des ressources humaines autour d'un projet commun (Durand, 1997). Le transfert de la connaissance (surtout quand la connaissance transférée comprend des composants tacites) nécessite de nombreux échanges entre les individus (Nonaka, 1994). Le succès de ces échanges dépend en partie de la facilité de communication (Arrow, 1974) et de l'intimité des partenaires. L'un des facteurs qui peut influencer la nature des relations entre les partenaires est constitué par l'existence d'une relation antérieure entre eux (Saxton, 1997).

Des relations difficiles, distantes, entre les partenaires créent des difficultés supplémentaires pour l'échange et diminuent la connivence.

**Schéma 1. Modélisation des facteurs facilitant les échanges de connaissance**



La seconde partie de notre travail a pour objectif de présenter la banque qui constitue notre terrain de recherche, ainsi que d'exposer la méthodologie utilisée. Elle s'achève sur les premiers résultats de notre recherche qui viennent enrichir le cadre conceptuel présenté précédemment.

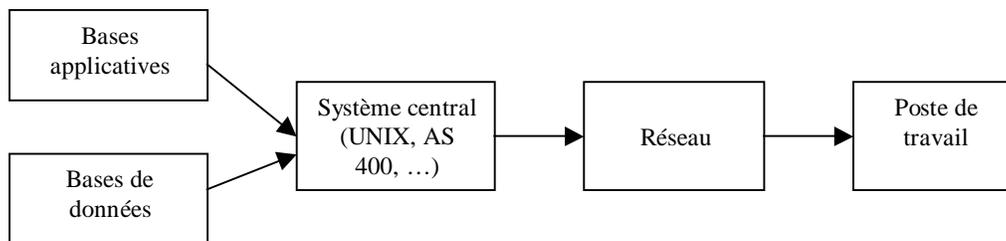
## **2. Echanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif entre établissements bancaires**

### **2.1. Le contexte général de la banque Alpha**

Le système bancaire français est, à la fois, en pleine mutation et très hétérogène dans sa composition (Plihon, 1999). Nous pouvons recenser à l'heure actuelle trois principales catégories d'établissements de crédit : les banques commerciales, les banques mutualistes et coopératives et enfin les institutions spécialisées et autres sociétés financières. Notre investigation empirique se déroule auprès d'une banque mutualiste et coopérative. Notre recherche a été réalisée dans le cadre d'un groupe bancaire organisé de manière décentralisée : il se scinde en un organisme national et différentes entités régionales dont dépendent les agences commerciales.

Au sein de ce groupe bancaire, notre travail s'inscrit dans une coopération mise en place au cours de l'année 1999, par sept entités de niveau régional. L'objectif de cette coopération est la refonte du système d'information de la banque qui devrait se matérialiser par la mise en place d'une plate-forme informatique, commune aux sept partenaires. Par la suite, nous désignons ce projet sous la dénomination de projet A. Avant de développer davantage notre étude de cas, il nous semble utile de décrire ce que nous entendons par système d'information à l'aide du schéma 2.

#### **Schéma 2. Description du système d'information**



Le poste de travail est l'outil à la disposition du personnel en agence et qui permet donc de réaliser les différentes opérations bancaires (virements, retraits, ouvertures de compte, etc). Les applicatifs représentent les développements qui permettent de faire

fonctionner cet outil via un système central et un réseau. Les bases de données concernent l'ensemble des informations disponibles sur les clients et viennent alimenter les applicatifs.

Le projet A prend place dans un contexte riche et intense. En effet, il ne s'agit pas de remplacer la solution existante chez chacun des sept partenaires par une solution standard, disponible sur le marché, mais d'aller tout d'abord identifier les différences entre les partenaires, puis les impacts en matière organisationnelle et informationnelle pour enfin essayer de trouver le compromis entre le meilleur de chacune des solutions actuelles. Il faut remarquer que la motivation première du projet A est une volonté forte de réduire les coûts informatiques de la banque. L'enjeu pour les partenaires est de réaliser, en un délai très court (18 mois), une synthèse des meilleures pratiques de chacun des sept partenaires en matière de système d'information et de la concrétiser dans la création et l'utilisation d'un nouveau poste de travail et d'une nouvelle base applicative permettant le fonctionnement du poste de travail. Cette nouvelle plate-forme informatique sera ainsi la troisième du groupe bancaire étudié et devrait permettre aux sept partenaires de conserver leur autonomie dans ce domaine et d'améliorer leur rentabilité.

Ce projet intervient dans un contexte politique particulièrement sensible et impose une révolution des mentalités car les pratiques de coopération et de partage d'information et savoir-faire sont peu fréquentes au sein du groupe. Les contraintes qui pèsent sur la coopération sont de plusieurs niveaux ; il existe tout d'abord une contrainte temps très forte, associée à une contrainte de coûts. Au-delà de ces considérations communes à l'ensemble des partenaires, chacun peut avoir à gérer en interne des relations tendues avec les différents syndicats car il existe une crainte de réduction des effectifs ainsi que des enjeux particuliers (comme par exemple, conserver un leadership sur un domaine au sein de la coopération).

## 2.2. Le projet A, cadre d'une coopération

Les sept partenaires du projet A se caractérisent, bien qu'appartenant au même groupe bancaire, par une autonomie juridique et une autonomie de la gestion des ressources humaines ainsi que par un éloignement géographique important (les sept entités régionales sont réparties sur l'ensemble du territoire français). La situation concurrentielle est propre à chacun de leur

secteur. Chaque partenaire se pose donc en organisation indépendante avec des politiques qui lui sont propres et des spécificités culturelle et historique.

Le projet a démarré fin 1999 et devrait aboutir en juin 2001. Il concerne pour l'heure quelques centaines de personnes mais à terme touchera 6000 acteurs. L'objectif affiché du projet est une mutualisation des moyens, une réduction des coûts informatiques et l'atteinte d'une taille critique qui permette de faire valoir la création de cette nouvelle communauté informatique.

Cet objectif a donné lieu à la mise en place d'une structure projet. Deux types d'acteurs sont en présence :

- les sept établissements bancaires qui représentent la maîtrise d'ouvrage du projet et qui sont les récepteurs du nouveau système d'information
- deux entités informatiques appartenant au groupe (une dans le nord et l'autre dans le sud de la France) qui représentent la maîtrise d'œuvre du projet et qui sont l'émetteur du nouveau système d'information. Ces deux entités informatiques sont chargées de la réalisation concrète du système et possèdent un poids non négligeable au sein du projet.

Après une première phase d'identification des différences entre les existants du nord et du sud, le nouveau système d'information sera majoritairement constitué d'applicatifs provenant du centre informatique de la région nord mais pour la forme (poste de travail) très proche de l'existant du sud, concrétisant ainsi les différents échanges effectués par les acteurs. Le processus de mise en place dans les entités du sud sera de type « big-bang », c'est à dire en trois jours avec assistance du personnel du nord. Nous nous trouvons donc en présence de deux situations très différentes où les caractéristiques des partenaires et du contexte font que la mise en place du nouveau système d'information sera divergente.

L'organisation des relations entre les participants fait toute la richesse et l'intérêt du projet. En effet, le mode de fonctionnement de la maîtrise d'ouvrage est tout à fait innovant pour cette banque. Celle-ci fonctionne sur le principe de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD), ce qui signifie que les 7 partenaires n'interviennent pas de concert sur un même sujet mais qu'un seul d'entre eux s'exprime au nom de tous. Cette MOD est scindée en trois niveaux : principale, correspondante et participante. La MOD principale est l'entité qui a la

responsabilité du bon déroulement du domaine concerné. La MOD correspondante apporte sa collaboration à la réalisation de ce chantier. La MOD participante peut éventuellement être consultée sur certains points mais n'intervient pas de manière directe sur le chantier. Il existe 14 MOD au sein du projet A, qui correspondent aux différents domaines ou chantiers, et qui ont été réparties en fonction des compétences et des expertises de chacune des entités.

Les échanges de connaissance interviennent entre les experts d'une entité régionale MOD sur un domaine et l'ensemble des autres entités régionales (correspondantes et participantes). Toute la difficulté pour une entité MOD principale est de parvenir à un résultat satisfaisant en termes de coûts, de délais et de fonctionnalités, tout en tenant compte des spécificités de chacun des sept participants. Les échanges de connaissance interviennent à ce niveau car une entité MOD sur un sujet ne maîtrise pas le système d'information des six autres participants. Outre le fait que ces échanges (et dans une moindre mesure transferts) sont nécessaires à la bonne réalisation du nouveau système d'information, ils présentent également pour la banque un enjeu stratégique comme nous l'envisageons dans la troisième partie de notre travail.

### 2.3. Méthodologie

La nature du processus étudié (dynamique), sa complexité (échanges de connaissance avec une part largement tacite) ainsi que la durée de l'observation (18 mois) constituent un phénomène complexe qui appelle une démarche qualitative afin de donner une vision globale de l'ensemble des sept participants mais qui rend également compte de la sensibilité du contexte qui demeure très politique.

Dans une volonté d'objectivité et pour éviter les biais liés à la vision d'un seul des sept partenaires, les entretiens ont été réalisés auprès de différents responsables au sein des sept entités régionales. Des acteurs de niveaux hiérarchiques et fonctions différentes ont été rencontrés : secrétaire général de la maîtrise d'ouvrage, responsables organisation, responsables du changement, responsables informatique et différents chargés d'étude. Cet échantillonnage permet d'éviter l'une des limites que constitue l'interrogation d'un répondant unique qui pourrait contribuer à donner une vision partielle. Les acteurs interrogés sont pour la plupart des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires. Nonaka *et alii* (2000) mettent en

avant le rôle important des dirigeants pour articuler la connaissance de l'organisation et le rôle important du « middle management » où les acteurs sont considérés comme les producteurs de connaissance.

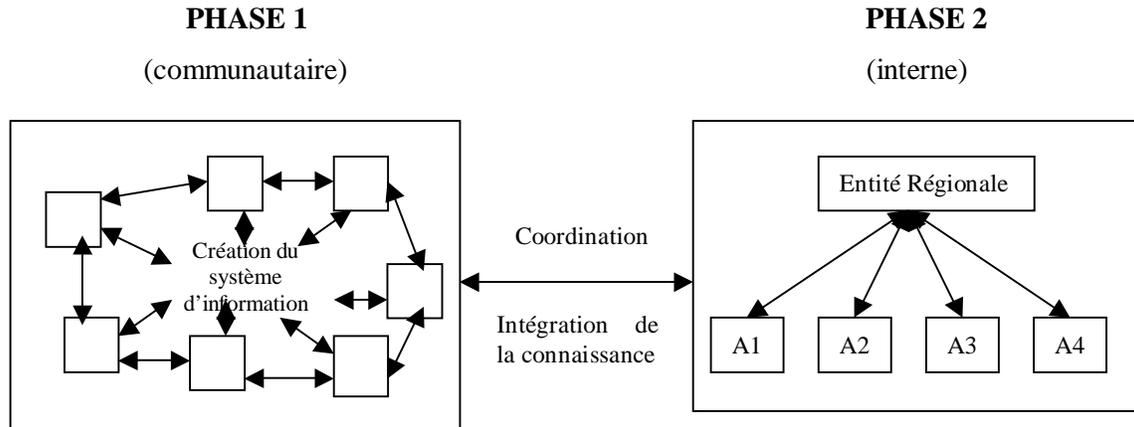
Les entretiens se déroulent en deux phases et sont d'une durée de 1 heure à 2 heures et demi. Ils sont administrés sur la base d'une grille d'entretien issue de la littérature et enrichie au fur et à mesure de l'avancement de l'étude empirique. Les thèmes de cette grille portent sur la mise en place de la coopération, la communication qui est faite, les différents outils mis en place et leur évolution, ainsi que sur les perspectives d'avenir de ces groupes. Ils sont intégralement retranscrits pour être ensuite codés et analysés selon la technique de l'analyse de contenu (Miles et Huberman, 1991, Wacheux, 1996). La réalisation de ces entretiens s'accompagnent de la rédaction d'un journal de recherche retraçant le contexte de l'entretien, le ressenti du chercheur par rapport à cet entretien ainsi que les éventuels propos tenus hors enregistrement, à la fin de l'entretien, et qui présentent en général une valeur ajoutée très importante. La première phase (mai-octobre 2000) a permis de réaliser 30 entretiens auprès de la population décrite ci-dessus. Elle est accompagnée d'une étude des documents de la banque (papier et intranet) et d'une participation à différentes réunions de la structure projet. Une seconde phase d'entretiens sera réalisée au premier semestre 2001 sur la base du même échantillon, élargi à de nouveaux interlocuteurs (par exemple utilisateurs finaux du poste de travail non encore impliqués à ce jour). Ces deux phases d'entretien distinctes nous permettent de suivre l'évolution du processus d'échange et d'effectuer des retours à la théorie. Notre recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique qualifiée d'abduction par Koenig (1993), consistant à essayer de découvrir à travers nos différentes observations des régularités qu'il conviendra ensuite de tester et de discuter.

#### 2.4. Une approche contextualisée et dynamique des échanges de connaissance

Le schéma 3 permet de donner une vision synthétique du projet A, notamment en le découpant en deux phases distinctes. La phase 1 est une phase de mise en commun donc qualifiée de communautaire. Elle consiste en la création du nouveau système d'information (poste de travail et bases applicatives). La phase 2 est une phase interne, propre à chaque entité régionale et qui concerne plus particulièrement l'implantation du nouveau système

d'information au sein du siège et dans les agences. Bien que la phase 2 soit interne et propre à chacun des sept partenaires, elle est fortement conditionnée par la phase 1 communautaire.

### Schéma 3. Les deux phases du projet A



↔ Symbolise un échange de connaissance entre deux organisations (dans la phase communautaire, il s'agit de deux entités régionales et des centres informatiques ; dans la phase interne, il s'agit de l'entité régionale concernée et de ses agences commerciales)

□ Symbolise une entité régionale

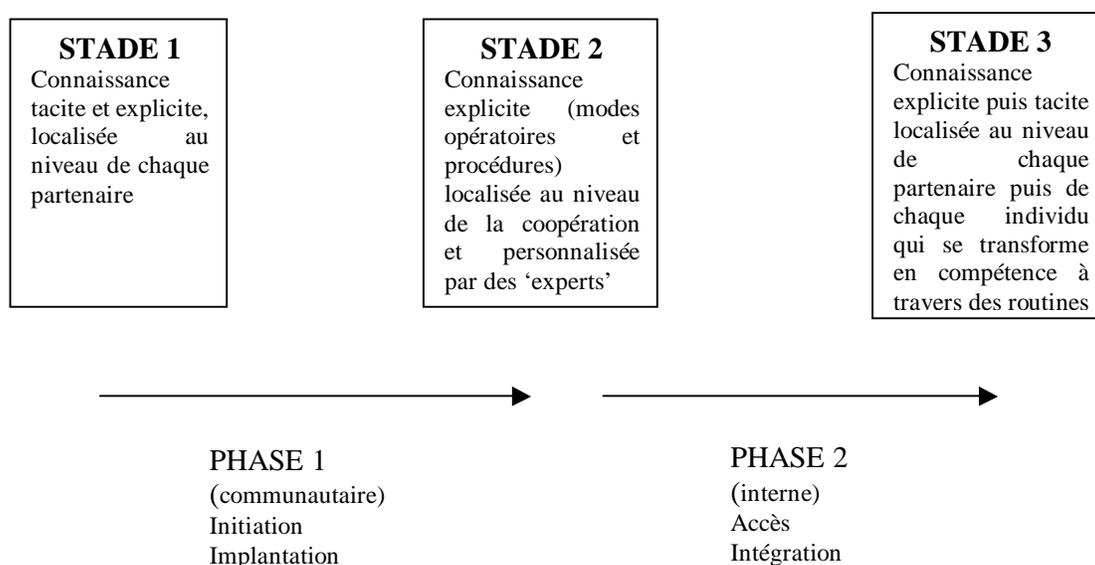
A<sub>i</sub> est une agence

La phase 1 est donc la phase communautaire. Elle a pour objectif la création du nouveau système d'information, tel que décrit précédemment, en prenant les meilleures pratiques de chacun des sept participants. Cette phase fonctionne à travers les MOD principale, correspondante et participante. Les échanges de connaissance s'effectuent de l'individu vers l'organisation puis vers les partenaires (niveau communautaire). La phase 1 correspond davantage à un échange qu'à un transfert de connaissance car il y a réellement interaction entre les partenaires et non pas uniquement transmission d'un message, d'un émetteur vers un récepteur. La phase 2 est une phase interne propre à chacune des entités régionales. Elle correspond au déploiement du niveau système d'information en interne, auprès des utilisateurs finaux. Elle est fortement conditionnée par ce qui a été réalisée en phase communautaire. Il s'agit plus ici d'un transfert de connaissance que d'un échange (il y a réellement un émetteur et un récepteur, un message). Toute la difficulté et l'intérêt de cette coopération résident dans l'articulation entre ces deux phases, donc dans le passage du niveau

communautaire aux niveaux organisationnel et individuel et réciproquement du niveau individuel au niveau communautaire, que nous représentons par coordination et intégration de connaissance.

Le schéma 4 présente les trois stades du projet coopératif A. Il permet d'introduire la dynamique des échanges de connaissance dans cette coopération en mettant en évidence l'évolution de la codifiabilité et de la localisation de la connaissance ainsi que des outils utilisés pour l'échange.

#### Schéma 4. Evolution de la connaissance au cours des deux phases du projet A



Phase 1 : échange de connaissances technologique, organisationnelle, informationnelle entre les sept partenaires et les deux centres informatiques. Le résultat est la création du nouveau système d'information. La durée de cette phase est de 18 mois. La phase 1 peut se résumer à travers les étapes d'initiation et d'implantation, décrites par Szulanski (1996, 2000). La phase 1 est donc communautaire et se caractérise comme un échange du fait des nombreuses interactions (allers-retours) entre les participants.

Phase 2 : transfert de connaissance des sept participants vers les utilisateurs finaux en agences. Le résultat est l'appropriation et l'utilisation efficace du poste de travail. La durée de cette phase est d'une journée par agence, étalée sur trois mois pour les agences du nord et sur un week-end pour les agences du sud. La phase 2 peut se résumer aux étapes d'accès et d'intégration (Szulanski, 1996, 2000). La phase 2 est donc la phase interne et se caractérise

comme un transfert car, dans un premier temps, les agences commerciales sont les récepteurs et ne peuvent pas jouer le rôle d'émetteur. La relation est en sens unique.

Ces deux phases constituent la globalité du processus d'échange / transfert de connaissance, que nous avons regroupé dans la première partie de notre travail sous le terme diffusion. Au cours des différentes phases du processus d'échange de connaissance dans le cadre du projet A, nous remarquons une évolution de la codifiabilité de la connaissance et de sa localisation qui n'est pas sans lien avec l'évolution mise en évidence par Nonaka (1991, 1994) dans son schéma dynamique des quatre modes de conversion de la connaissance.

L'étude empirique a permis une première identification des dispositifs mis en place pour l'échange de connaissance entre les sept participants. Ces échanges trouvent leur principale origine dans la structuration de la coopération autour de la notion de maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD). Différents supports de ces échanges de connaissance sont utilisés par les sept participants. De même que nous avons remarqué précédemment que la codifiabilité et la localisation de la connaissance évoluent en fonction du temps, c'est à dire lors des différentes phases du projet, les supports des échanges de connaissance évoluent également entre la phase communautaire et la phase interne. Nous évoquons principalement ici les outils de la phase communautaire (la phase interne n'ayant pas encore débuté, nous ne disposons que des projections des différents acteurs). L'intranet est l'outil le plus utilisé et le plus souvent cité par les différents acteurs interrogés : *« c'est vraiment l'outil essentiel, idéal, que ce soit entre nous ou avec les partenaires de la communauté. Le pli est pris. Je crois qu'il n'y a pas deux solutions, je crois que c'est ce qui nous convient »*. L'intranet comprend deux modalités : la messagerie électronique et les bases documentaires. L'intranet facilite la diffusion : par exemple, les comptes-rendus de réunions sont mis sur une base documentaire que chacun peut consulter en accès libre. Il semble que la messagerie électronique soit la facette la plus utilisée de l'intranet alors que le nombre de personnes alimentant et consultant la base documentaire reste confidentiel, toutefois il commence à s'étoffer. L'une des conséquences de l'utilisation de l'intranet est la diminution des documents papiers et une augmentation de la réactivité des acteurs : *« C'est vrai que le papier circule de moins en moins et, on a quand même là aussi une faculté de réaction immédiate avec cet outil »*.

Les réunions représentent également un lieu très important pour les échanges de connaissance dans la coopération. Ces réunions sont, pour la plupart, formalisées avec une périodicité définie, des interlocuteurs clairement identifiés ainsi qu'un périmètre d'action et de responsabilité. Les réunions sont l'occasion pour les différents comités formant la structure

projet de se retrouver et d'échanger. Parmi ces comités, nous pouvons noter le comité de convergence (il en existe un pour chacune des régions) qui a pour objectif d'étudier les écarts entre les deux systèmes d'information existants et de trouver le meilleur moyen de converger vers la nouvelle solution. Le comité « Conduite Du Changement » est lui chargé d'élaborer le plan de formation, la communication et de faire en sorte que le déploiement du nouveau poste de travail se fasse en douceur. Il existe également différents comités davantage « politiques » à des niveaux hiérarchiques supérieurs, chargés de donner des arbitrages et les grandes directions de la coopération. Les différents acteurs, par exemple MOD principale, se retrouvent également entre experts, de manière moins formalisée, pour traiter d'un domaine particulier ou d'un chantier, sous formes de groupes de travail.

Les sept participants ont été à l'initiative d'une démarche originale dans ce groupe bancaire, peu habitué aux échanges, en instaurant une phase d'appropriation entre les entités des deux régions constitutives de la coopération. Les participants se connaissant peu, voire pas du tout et, ayant une connaissance très faible de leurs systèmes d'information respectifs, ont ressenti le besoin d'y remédier. L'appropriation consiste en un déplacement physique des acteurs appartenant aux entités de la région sud auprès de leurs collègues de la région nord (et réciproquement). Les personnes restent quelques jours sur place et observent leurs homologues au travail et peuvent échanger avec eux. Ils sont ainsi à même de s'approprier à la fois des aspects explicites mais également tacites du système d'information. L'observation directe demeure souvent le moyen privilégié d'acquisition d'une connaissance tacite (Koenig, 1999). De retour dans leur entité d'origine, ils rédigent une synthèse en mettant en évidence les écarts constatés entre les deux systèmes d'information ainsi que les impacts organisationnels et fonctionnels générés.

Les partenaires utilisent aussi comme moyens d'échange des outils plus classiques tels que les documents écrits, les visio-conférences et les conversations téléphoniques.

Au niveau de la phase interne (phase 2 : phase de transfert des entités régionales vers les agences), les principaux outils seront basés sur la formation et sur l'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO). Les sept participants comptent beaucoup sur l'EAO pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et permettre ainsi de réduire le temps de formation classique. L'EAO sera en fonctionnement dès février 2001. Toutefois, les avis ne sont pas unanimes au sujet de cet outil car c'est la première fois qu'il est utilisé. Les sceptiques évoquent le fait que la base documentaire intranet est assez peu utilisée, ou seulement par des personnes déjà au coeur du projet, et qu'il semble difficile d'y faire venir un grand nombre. L'EAO et la formation sont complémentaires. Le plan de formation définitif n'est pas encore aujourd'hui

arrêté et les sept partenaires réfléchissent à différentes solutions : formation dans les agences commerciales ou au siège des entités régionales, formateurs internes ou externes, durée de la formation ...

Enfin, l'autre outil utilisé durant cette seconde phase de transfert concerne les hot-lines, qui assureront le relais entre les acteurs en agence et ceux au sein du siège (entité régionale). Ces hot-lines devraient à la fois permettre de faire redescendre de la connaissance vers les utilisateurs finaux du système d'information mais aussi de commencer à mettre en place une mesure du bon déroulement ou non de l'implantation du nouveau système d'information, en répercutant les questions, les points de blocage, les réclamations ou autres insatisfactions. Comme nous l'avons souligné précédemment, la phase 2 n'ayant pas démarré, ne sont évoquées ici que les projections des acteurs.

La codifiabilité et la localisation de la connaissance évoluent en fonction des stades du projet. Comme nous venons de l'évoquer, les outils d'échange de la connaissance évoluent également. Au niveau des facteurs facilitant les échanges de connaissance, nous constatons aussi une distinction entre phase communautaire et phase interne. A l'issue de l'analyse préliminaire des entretiens effectués lors de la phase empirique de notre recherche, les principaux facteurs facilitant l'échange de connaissance en phase 1 (phase communautaire) semblent être la structure (du projet), la culture (conception de sa fonction, vision du métier, historique) et la transparence. En phase communautaire, la structure est mise en avant par de nombreux acteurs comme facteur régulateur des échanges de connaissance. Il est intéressant de remarquer que la structure n'est pas soulignée par la littérature académique abordant la problématique du transfert ou de l'échange de connaissance, et que nous avons été amené à l'intégrer dans notre modèle conceptuel suite à nos différents entretiens, dans une démarche d'allers et retours entre la théorie et le terrain. Les acteurs interrogés soulignent que la structure est très importante car elle contraint les individus et peut également servir à faire passer une opinion personnelle ou celle d'une entité régionale et ainsi se protéger : « *je l'ai fait acter par la structure et j'ai écrit dans le compte-rendu que c'était la structure qui ....* ». Toute la légitimité de la structure repose sur sa représentativité car il ne faut pas négliger le fait que la coopération, bien qu'ayant lieu dans un seul groupe bancaire, est composée d'entités très diverses par la taille, le passé, les politiques mises en œuvre ou la situation géographique. Ce responsable organisation note que : « *la fluidité de l'ensemble des structures fait la force* ». Cependant, il remarque également que ce sont les structures basses

qui font le projet et que l'un des facteurs les plus importants au niveau de la structure est sa transparence. « *Aujourd'hui, le système est opaque* ». Les informations passent mal ; le problème se situe davantage aux niveaux collectif et communautaire qu'au niveau individuel. Il est intéressant de souligner que la structure du projet (organisation et articulation des différents comités et lien avec la maîtrise d'ouvrage) a été remise en cause par plusieurs acteurs interrogés, de manière assez véhémement.

Nous en venons, à présent, à prendre en compte l'importance des individus qui composent la structure et le poids des relations qu'ils entretiennent entre eux. Ainsi, « *nous nous connaissons bien en comité de convergence, j'ai une certaine légitimité ; quand il ne reste plus que les responsables « Conduite Du Changement », je peux faire passer ce que je veux* ».

Finalement, ce sont les interactions individus / structure qui font avancer la coopération.

Nos entretiens mettent en évidence un troisième facteur favorisant les échanges de connaissance dans ce que nous avons regroupé sous le terme de culture et que nous concevons comme étant la culture propre à une entité régionale (les sept participants ont des cultures différentes bien qu'appartenant au même groupe bancaire) et la conception de sa fonction par la personne interrogée. Les participants n'ont pas tous le même degré d'ouverture sur leur environnement ; certains sont très actifs au niveau national et participent de manière régulière à des groupes de travail nationaux. D'autres sont, au contraire, beaucoup plus centrés sur eux-mêmes et fermés à l'extérieur. Cette culture du partenariat viendra favoriser les échanges de connaissance. Au niveau de la vision de son rôle au sein de la coopération, là aussi on observe des différences marquées entre les partenaires. Certains ont une vision très transversale et large de leur fonction et se considèrent comme des relais d'information ou de connaissance vis à vis des autres directions et vis à vis de leurs partenaires externes. Ce sont en général des responsables organisation qui tiennent ce discours au contraire d'acteurs avec des profils plus techniques, qui ont des difficultés à concevoir leur rôle de manière transversale et font parfois de la rétention d'information davantage par ignorance que par mauvaise grâce.

Finalement, il semble également opportun d'introduire les facteurs politiques pesant sur les échanges au sein de cette coopération. En effet, la présence de l'instance nationale dont dépendent les sept participants se fait de plus en plus sentir dans leurs actions quotidiennes. Cette instance nationale qui, au début du projet de coopération était plutôt absente des préoccupations concrètes des acteurs, semble vouloir désormais jouer un rôle plus important. Cette évolution se traduit par l'émission de directives beaucoup plus nombreuses et plus précises que par le passé, sur les différents aspects de la coopération. Ainsi, quand nous

interrogeons ce responsable organisation sur le poids de l'instance nationale : « *De plus en plus (fort), on ne sait pas où ils s'arrêteront* ». C'est un sentiment partagé par l'ensemble des responsables interrogés et qui craignent par la même de perdre une partie de leur pouvoir d'action.

Il semble que les facteurs qui vont favoriser l'échange de connaissance évoluent au cours des deux phases identifiées. Ainsi, la structure, la culture, les relations entre les partenaires et les facteurs politiques apparaissent comme importants pour la phase 1 du projet (communautaire) alors que la motivation, l'implication et les caractéristiques internes (capacité d'absorption) de chacun semblent prépondérants en phase 2. Nous pouvons souligner avec Storck et Hill (2000) que l'implication des utilisateurs finaux est primordiale : « *The IM2000 Transition Alliance advocates the requirements and concerns of end users throughout the development and deployment of the IM2000 infrastructure* ». A ce jour, les utilisateurs finaux n'ont pas encore été réellement impliqués ; ils sont simplement informés du démarrage du projet et de son état d'avancement. La phase 2 n'a pas été étudiée davantage car elle ne débutera qu'à compter d'avril 2001.

A l'issue de cette première étape de la phase empirique de notre recherche, nous pouvons enrichir notre cadre conceptuel, présenté dans la première partie, avec les facteurs suivants : structure, culture et facteurs politiques. Notre première analyse montre que les échanges de connaissance dans le cadre d'un projet coopératif bancaire sont fortement contextualisés. Notre étude de cas longitudinale permet également de mettre en évidence une dynamique des facteurs facilitant les échanges de connaissance dans leur évolution entre les deux phases du projet de création et d'implantation du nouveau système d'information.

## **Conclusion**

La connaissance, entendue comme processus social et polymorphe, évolue dans sa forme et dans sa localisation au cours de la vie du projet coopératif. Elle est fortement contextualisée et personnalisée. Les contextes sociaux, culturels et historiques sont importants pour les individus et constituent une base pour interpréter l'information et donner un sens, c'est à dire produire une connaissance (Nonaka et alii, 2000). Une première revue de la

littérature nous a permis d'identifier trois principaux groupes de facteurs facilitant les échanges de connaissance : les caractéristiques de la connaissance, les caractéristiques des partenaires de la coopération, les caractéristiques de la relation entre les partenaires. L'étude de cas d'une coopération entre établissements bancaires nous a permis d'enrichir cette revue de la littérature, en mettant en évidence l'importance de la structure du projet dans les échanges, l'importance de la culture de chacun des partenaires et des facteurs politiques. L'étude de la décomposition de ce projet en deux phases distinctes et successives, l'une communautaire, l'autre interne à chaque partenaire, montre que les différents facteurs facilitant la diffusion de la connaissance évoluent au cours du projet. De même, les outils utilisés pour l'échange et le transfert de connaissance sont également distincts au cours des deux phases. Ces premiers résultats nous amènent à adopter une perspective plus large et à nous interroger sur les enjeux du projet.

En effet, l'objectif premier de cette coopération est de créer une nouvelle plate-forme informatique, qui constituera la troisième de ce groupe bancaire et, par ce biais, de réduire les coûts informatiques et d'augmenter la productivité. Au-delà des aspects purement techniques se cache un autre enjeu pour les acteurs en présence. Soit, les sept entités régionales, c'est à dire les partenaires, considèrent ce projet uniquement sous l'angle technique (création d'un poste de travail et d'une base applicative) auquel cas la coopération se limite à ces aspects et les différentes structures projets prennent fin à la réalisation de cet objectif. Dans ce cas, le projet A est assimilé à une plate-forme informatique. Soit, les partenaires ont une vision plus globale au-delà de la simple plate-forme informatique et à plus long terme. Le projet A se présente alors comme la création d'une communauté de pratique (Brown et Duguid, 1991) ayant pour objectif le partage et l'échange de connaissances. Dans ce cas, les structures qui existent aujourd'hui seront amenées à être pérennisées. La problématique de l'échange de connaissance prend donc ici toute sa dimension dans la mesure où la pérennisation des échanges pourra conduire à la création d'une communauté de pratique entre les sept partenaires. Dans le cas contraire, le projet A restera uniquement un projet technique. L'identification des facteurs facilitant les échanges de connaissance dans le cadre du projet A permettra de donner une explication à la transformation d'une simple structure projet en une communauté de pratique (Wenger, 1998, 2000).

Les facteurs qui facilitent l'échange de connaissance ont été peu étudiés par la littérature académique ou uniquement sous l'angle du transfert. La richesse du cas étudié et de

son contexte ainsi que l'adoption d'une approche dynamique représentent un apport non négligeable dans l'appréhension de cette problématique. En outre, l'étude de la notion récente de communauté de pratique peut apporter, au niveau managérial, une valeur ajoutée dans le sens où ces préconisations se démarqueront de celles classiques faites au niveau de la gestion de projet.

D'ores et déjà, la banque Alpha a réussi à mettre en place un commencement de communauté de pratique à travers la création d'une base documentaire sur intranet qui est maintenant alimentée par des acteurs des différentes entités régionales ; « *je ne suis plus le seul* » fait remarquer l'acteur à l'origine de cette base documentaire, « *il y a réellement échange et partage de connaissance* ». La deuxième concrétisation de l'échange des connaissances est la rédaction de modes opératoires communs aux sept partenaires. Dans un contexte où la culture orale était très forte et où les entités régionales n'étaient pas du tout habituées à collaborer et à partager leurs modes de travail, c'est une avancée certaine vers la création d'une communauté de pratique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alavi M. et Leidner D., (1999), « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », INSEAD WP
- Argote L. et Ingram P., (2000), “Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), may, 150-169
- Arrow K., (1974), *The limits of Organization*, New-York : Norton
- Bès M.P., (1998), « La capitalisation active des connaissances. Principes, contextes et obstacles », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, décembre, 38-51
- Baumard P., (1996), *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris
- Brown J.S. et Duguid P., (1991), « Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, 2, 40-57
- California Management Review, (1998), 40 (3), Spring
- Cohen W.M. et Levinthal D.A., (1990), « Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152
- Cook S.D. et Brown J.S., (1999), « Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, 10 (4), 381-400
- Dierickx I. et Cool K., (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35 (12), 1504-1513
- Doz Y. et Shuen A., (1988), « From Intent to Outcome : A Process Framework of Partnerships », INSEAD WP 88/46
- Durand T., (1997), “Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l’entreprise”, Communication à la VIème conférence de l’AIMS, Actes volume 1, Montréal, 377-391
- Galunic C. et Rodan S., (1996), « Resources Recombinations in the firm : Knowledge Structures and the potential for Schumpeterian Innovation », Cahiers de Recherche de l’INSEAD
- Grant R.M., (1993), « Organizational Capabilities within a Knowledge-Based View of the Firm », article présenté au meeting annuel de l’Academy of Management, Georgia, 1993
- Grant R.M., (1996), « Prospering in dynamically competitive environments : organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, 7, 375-387
- Gupta A.K. et Govindarajan V., (2000), « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, 21, 473-496
- Hamel G., (1991), « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issues, 12, 83-103
- Harris S., (1994), « Organizational culture and individual sensemaking : a schema based perspective », *Organization Science*, 5 (3), 309-321
- Hatchuel A. et Weil B., (1992), *L’expert et le système*, Economica
- Ingham M., (1994), « L’apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février
- Inkpen A.C. et Dinur A., (1998), « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, 9 (4), 454-468

- Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, novembre, 4-17
- Koenig G., (1999), Les ressources au principe de la stratégie, Chapitre 5 (199-239), in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, coordonné par G. Koenig, Economica Gestion, Paris
- Kogut B. et Zander U., (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3, 383-397
- Latour B., (1994), *La science en action*, Gallimard, Folio essais
- Leonard D. et Sensiper S., (1998), « The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation », *California Management Review*, 40 (3), 112-132
- Levitt B. et March J.G., (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Long Range Planning, (2000), « Knowledge Management », 33 (1), february
- Miles M., Huberman A., (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles
- Mowery D.C., Oxley J.E. et Silverman B.S., (1996), « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 77-91
- Nonaka I., (1991), « The knowledge-creating company », *Harvard Business Review*, november-december, 96-104
- Nonaka I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5 (1), 14-37
- Nonaka I. et Takeuchi H., (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New-York
- Nonaka I., Toyama R. et Konno N., (2000), « SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34
- Organizational Behavior and Human Decision Processes, (2000), Special Issue, The psychological Foundations of Knowledge Transfer in Organizations, 82 (1), may
- Plihon D., (1999), *Les banques. Nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Les Etudes de La documentation Française, Paris
- Polanyi M., (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, London
- Reix R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 17-28
- Rogers E., (1983), *Diffusion of innovations*, New-York, Free Press
- Saglietto L., (1997), « Acquisition de « connaissances » et performances de l'entreprise », *Gestion 2000*, mars-avril, 137-150
- Saxton T., (1997), « The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes », *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461
- Simonin B.L., (1999), « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 20, 595-623
- Spender J.C., (1993), « Competitive advantage from tacit knowledge ? Unpacking the concept and its strategic implications », *Best Paper Proceedings Academy of Management*, 37-41

- Storck J. et Hill P., (2000), « Knowledge Diffusion through « Strategic Communities » », *Sloan Management Review*, Winter, 63-74
- Strategic Management Journal, (1996), Winter Special Issue, 17
- Szulanski G., (1996), « Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 27-43
- Szulanski G., (2000), « The Process of Knowledge Transfer : A Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 9-27
- Von Hippel E., (1994), « 'Sticky information' and the locus of problem solving : Implications for innovation », *Management Science*, 40 (4), 429-439
- Wacheux F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica Gestion, Paris
- Walsh J.P. et Ungson G.R., (1991), « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16, 57-61
- Wenger E., (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, New-York, Cambridge University Press
- Wenger E., (2000), « Communities of Practice and Social Learning Systems », *Organization*, 7 (2), 225-246
- Winter S.G., (1987), « Knowledge and competence as strategic assets », in D.J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 159-184, Ballinger, Cambridge MA

## **MODIFICATIONS APORTEES**

Comme l'évaluateur 110 l'a fait remarqué le résumé devait être raccourci et compte à présent 300 mots ; un résumé étendu figure dans un fichier annexe.

Il est difficile de donner davantage d'informations sur le système développé pour deux raisons : la première tient au fait que ce système est encore, actuellement, en cours de construction et qu'il n'est donc pas complètement figé ; la seconde tient à des raisons de confidentialité, la banque en question évolue dans un contexte social et politique tendu (grève) et ne souhaite pas que des informations trop précises sur ce système soient divulguées pour l'heure.

Le contenu et le déroulement des entretiens ont été développés p.15 et font l'objet d'un paragraphe supplémentaire.

P. 18 et p.21 les intitulés retenus sont ceux utilisés par l'entreprise concernés et ont été repris tels quels ; ils sont à présent signalés entre guillemets pour montrer leur appartenance au jargon du terrain, mais il me semble souhaitable de ne pas les modifier.