

Quels dispositifs structuraux pour faire du savoir une ressource stratégique ?

Application au cas d'un éditeur français de logiciels

Alya CHARFI
CRM de Toulouse 1 Capitole et URGE de Sfax
alva_charfi@yahoo.fr

Sandrine FERNEZ-WALCH
CRM de Toulouse 1 Capitole
sandrine.fernez-walch@univ-tlse1.fr

Résumé

Depuis les années 1970, différentes théories ont souligné le rôle du savoir dans la performance des entreprises. Parmi ces théories, la Knowledge Based View (KBV) met l'accent sur la portée stratégique du savoir en le considérant comme créateur de valeur et d'avantage stratégique. Cet article, inscrit dans le courant de la KBV mais, également, d'autres théories plaçant le savoir au cœur de la stratégie et de l'organisation, s'intéresse aux dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour créer et diffuser en interne son savoir afin de le transformer en une ressource stratégique. Nous montrons, en particulier, dans le cadre d'une étude de cas menée auprès d'un éditeur français de logiciels informatiques, que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes et l'agencement de locaux en open space sont des dispositifs structuraux facilitant la création et le partage du savoir, sa circulation dans l'organisation selon une dimension horizontale et une dimension verticale et, par conséquent, sa valorisation sur le plan stratégique.

Mots clés

Savoir et avantage stratégique, création et partage du savoir, structure hiérarchique plate, organisation du travail en processus, *open space*.

Quels dispositifs structuraux pour permettre du savoir une ressource stratégique ?

Application au cas d'un éditeur français de logiciels

Résumé

Depuis les années 1970, différentes théories ont souligné le rôle du savoir dans la performance des entreprises. Parmi ces théories, la Knowledge Based View (KBV) met l'accent sur la portée stratégique du savoir en le considérant comme créateur de valeur et d'avantage stratégique. Cet article, inscrit dans le courant de la KBV mais, également, d'autres théories plaçant le savoir au cœur de la stratégie et de l'organisation, s'intéresse aux dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour créer et diffuser en interne son savoir afin de le transformer en une ressource stratégique. Nous montrons, en particulier, dans le cadre d'une étude de cas menée auprès d'un éditeur français de logiciels informatiques, que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes et l'agencement de locaux en open space sont des dispositifs structuraux facilitant la création et le partage du savoir, sa circulation dans l'organisation selon une dimension horizontale et une dimension verticale et, par conséquent, sa valorisation sur le plan stratégique.

Mots clés

Savoir et avantage stratégique, création et partage du savoir, structure hiérarchique plate, organisation du travail en processus, *open space*.

INTRODUCTION

Dans les années 1980, la théorie des ressources se développe sur la base des travaux de Penrose (1959) qui modélise l'entreprise comme un ensemble de ressources homogènes, financières, humaines, matérielles, etc. (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991).

Si les théories évolutionnistes focalisent sur les ressources technologiques de l'entreprise et considèrent la valorisation du changement technique comme source d'avantage compétitif pour les firmes (Nelson et Winter, 1982 ; Pavitt, 1990), Cohen et Levinthal (1990) dans leur théorie des capacités d'absorption et Drucker (1988, 1999, 2001), dans son paradigme de « l'organisation fondée sur l'information », s'intéressent plutôt à l'information. Cette dernière est placée au premier rang des ressources de l'entreprise et considérée comme une source majeure de performance et de compétitivité.

A la fin des années 1980, et tout au long des années 1990, se développe un courant de travaux de recherche centré sur le concept de savoir : la *Knowledge Based View*. Le savoir est considéré comme une ressource stratégique pour l'organisation, créatrice de valeur et source d'avantage compétitif durable (Teece, 1997 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991, 1996). Drucker (1988, 1999b, 2001) évoque les « travailleurs du savoir », Handy (1989) met l'accent sur les « travailleurs intellectuels », Senge (1990) développe le concept d'« organisation apprenante » et Grant (1996) définit l'entreprise comme un « lieu d'intégration des savoirs spécifiques de chacun ».

Depuis, le concept de savoir a fait l'objet de nombreux travaux de recherche en gestion et en économie. Parmi les plus récents, ceux de Haas et Hansen (2007) établissent le lien entre le partage du savoir et la productivité de l'entreprise. Teece (2007) s'intéresse aux « capacités dynamiques »¹ qui participent à la création du savoir et, par conséquent, à la performance durable de l'entreprise. Kabanoff et Brown (2008) reprennent l'idée selon laquelle la capitalisation du savoir améliore la performance de l'entreprise. Williams (2007) montre, quant à lui, que la diffusion du savoir au sein d'une entreprise favorise sa flexibilité et sa réactivité. Picker et al. (2009), enfin, soulignent l'importance de la gestion du savoir pour l'entreprise et proposent des facteurs de succès tels que l'implication de la

¹ Teece (1997) définit les capacités dynamiques comme l'aptitude à intégrer, construire et réorganiser des ressources internes et externes en vue d'affronter les changements environnementaux rapides.

direction ou une infrastructure basée sur les technologies de l'information et de la communication.

Dans cet article, nous nous alignons sur tous ces travaux de recherche en faisant l'hypothèse que le savoir détenu par une entreprise peut lui permettre de créer de la valeur et de détenir un avantage stratégique. A cet effet, nous nous intéressons aux dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour créer et partager le savoir en vue de sa valorisation sur le plan stratégique.

Une revue de la littérature a permis de classer les travaux relatifs la valorisation du savoir dans une organisation en trois catégories (Charfi, 2009) : ceux qui s'intéressent à la stratégie de l'entreprise et à son lien avec le savoir, ceux qui focalisent sur les aspects managériaux et ceux qui abordent les aspects structuraux.

- Selon une perspective stratégique, la création et le partage du savoir constituent des objectifs stratégiques pour l'entreprise et les dirigeants doivent mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Jennex et Olfman, 2006).
- Les dispositifs managériaux visent à fournir un contexte et des conditions de travail de nature à tirer avantage des savoirs de chacun (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 1999 ; Malhotra et Galletta, 2003). Nous citons, en particulier, l'instauration d'une politique de gestion des savoirs et d'un style de management participatif.
- Parmi les dispositifs d'ordre structural, le choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) et une organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélienier, 1999 ; Grundstein, 2006) paraissent être à même de faciliter la création et le partage du savoir.

Le présent article s'intéresse plus particulièrement au rôle des deux dispositifs d'ordre structural dans la création et le partage du savoir. Il présente les résultats d'une recherche qualitative avec une étude de cas menée dans une entreprise française d'édition de logiciels informatiques.

Nous avons réalisé un état de l'art sur la façon dont est traité le concept de savoir dans les sciences économiques et les sciences de gestion. Grâce à cet état de l'art, nous avons mis en exergue les théories faisant du savoir une ressource stratégique créatrice de valeur et d'avantage stratégique, puis nous avons identifié des dispositifs structuraux qui nous semblent favoriser la création et le partage du savoir. Nous en avons ensuite déduit des indicateurs visant à repérer et à qualifier ces dispositifs dans les entreprises. Nous avons appliqué ces indicateurs au cas d'un éditeur de logiciels français de petite taille (15 personnes), entreprise susceptible de pouvoir détenir un avantage stratégique avec son savoir.

La première partie de l'article présente l'ancrage théorique qui sous-tend la question de recherche. Dans la deuxième partie, sont expliquées et justifiées les hypothèses concernant le rôle, dans la création et le partage du savoir, des deux dispositifs d'ordre structural : structure hiérarchique plate et organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet. La troisième partie de l'article porte sur l'étude du cas d'un éditeur français de logiciels informatiques. Elle montre, dans le cas de cet éditeur, en quoi et comment l'adoption de dispositifs structuraux permet à une organisation de créer et de partager son savoir et, par conséquent, de le valoriser sur le plan stratégique.

1. CREER ET PARTAGER LE SAVOIR DANS UNE ORGANISATION POUR LE TRANSFORMER EN UNE RESSOURCE STRATEGIQUE

Dès 1958, Polanyi aborde le concept de savoir avec la proposition du concept de '*Personal knowledge*'. Ce concept désignait surtout le savoir tacite individuel sous forme de visions subjectives, d'intuitions et de pressentiments. Par la suite, plusieurs théories se sont intéressées au concept du savoir mais c'est la *knowledge based view* (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1988, 1999, 2001 ; Grant, 1996) qui lui donne son essor en plaçant le savoir au cœur de la stratégie et de l'organisation et en l'élevant au rang de la ressource organisationnelle la plus importante eu égard sa portée stratégique.

L'objectif, dans cette première partie de l'article est de montrer, sur la base d'une revue de la littérature, comment la mise en œuvre de dispositifs organisationnels peut permettre de

transformer le savoir en une ressource stratégique et, par là même, de créer un avantage stratégique. Dans le paragraphe 1.1, nous mettons en exergue les travaux de recherche qui plaident en faveur de la mise en œuvre de dispositifs structureaux visant à créer et partager le savoir, ceci pour pouvoir le valoriser sur le plan stratégique. Dans le paragraphe 1.2, nous proposons une réflexion théorique visant à montrer comment et pourquoi le savoir, en particulier le savoir tacite, peut être considéré par une entreprise comme une ressource stratégique et donc contribuer à la création d'un avantage stratégique.

La définition que nous retenons du concept de savoir est une définition inspirée de celle de Mbengue (2004) : le savoir est « un ensemble de ressources immatérielles et matérielles englobant des éléments de diverses natures : humaine (les savoirs, savoir-être et savoir-faire), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. ».

1.1. CREER ET PARTAGER LE SAVOIR AU SEIN DE L'ORGANISATION

Parmi les nombreuses théories, en économie et en sciences de gestion, traitant de près ou de loin du savoir, nous avons retenu *the Transactive Memory Theory* (Wergner, 1982), *the Absorptive Capacity Theory* (Cohen et Levinthal, 1990), *the Organizational Knowledge Creation Theory* (Nonaka, 1994) et *the Knowledge Based Theory of the Firm* (Conner, 1991, Barney, 1991, Kogut et Zander, 1992, Drucker, 1999a, Grant, 1996) qui nous paraissent montrer l'importance de mettre en œuvre, dans une entreprise, des dispositifs organisationnels pour pouvoir valoriser le savoir sur le plan stratégique.

- Selon *the Transactive Memory Theory* (Wergner, 1982), un individu peut acquérir les savoirs et expertises d'une autre personne en accédant à sa mémoire par l'intermédiaire de deux types de méta mémoires : une information à propos de l'objet de savoir de chacun (domaine d'expertise) et une information sur la localisation du savoir (Wade et Schneberger, 2006). Wergner (1982) stipule que le savoir est encodé, sauvegardé et récupéré dans la mémoire collective à travers des transactions interindividuelles diverses basées sur les méta mémoires des individus. Les travaux de différents chercheurs montrent

que la mémoire transitive peut favoriser la performance de groupe : le groupe, dont les membres accèdent au savoir et à l'expertise détenues par les autres membres du groupe, réaliserait une meilleure performance que les membres appartenant à un groupe où il n'y a pas de transaction interindividuelle. Les systèmes de mémoire transitive permettent à un groupe de mieux utiliser les savoirs possédés par les membres qui le composent, et d'améliorer leur performance qui serait moins élevée en l'absence de la mémoire transitive (Argote et al, 1990). Cette théorie, selon nous, pousse à réfléchir aux conditions, en l'occurrence d'ordre structural, susceptibles de faciliter les transactions interindividuelles et, par suite, de permettre à l'organisation de mieux utiliser le savoir possédé par ses membres.

- *The Absorptive Capacity Theory* (Cohen et Levinthal, 1990) stipule que l'organisation absorbe des quantités importantes d'informations scientifiques et technologiques, et que c'est sa capacité d'absorption qui détermine sa compétitivité (Wade et Schneberger, 2006). La capacité d'absorption est définie par Cohen et Levinthal (1990) comme la quantité maximale d'informations scientifiques ou technologiques qu'une entreprise peut absorber. L'organisation est donc considérée comme responsable de l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation du savoir (Zahra et George, 2002). Cette théorie plaide en faveur de dispositifs organisationnels visant à renforcer la capacité d'absorption de l'entreprise et la valorisation de l'information d'origine externe dans le processus de création de savoirs internes.

The Knowledge Based Theory of the Firm fait l'objet d'un débat quand à son intégration dans les théories de l'organisation ou les théories de la stratégie (Eisenhardt et Santos, 2000). Certains travaux de recherche relient la théorie au domaine de la stratégie en considérant le savoir comme un ensemble de stocks à accumuler et de flux à gérer pour accroître le stock de savoir (Dierickx et Cool, 1989) ; ou comme une source d'avantage à portée stratégique pour l'entreprise (Kogut et Zander, 1992 ; Grant, 1996). D'autres auteurs classent *The Knowledge Based Theory of the Firm* dans les théories de l'organisation. Cook et Brown (1999) et Patriotta et Pettigrew (1999) relient le savoir au phénomène de l'apprentissage organisationnel et à l'identité sociale. Brown et Duguid (1991) considèrent le savoir comme le principal vecteur des communautés de pratique qui forment l'organisation, et Spender (1996), enfin, bâtit la théorie dynamique de

l'organisation sur le concept de savoir. Faisant le pont entre les deux visions de la *Knowledge Based Theory* et nous alignant sur Lyles et Salk (1996), Zahra et al. (2000) et Tsai (2001), qui considèrent le savoir organisationnel comme une source de développement de l'avantage compétitif durable, nous faisons l'hypothèse que des dispositifs organisationnels visant à favoriser l'apprentissage organisationnel et l'identité sociale sont à même de jouer un rôle dans la transformation du savoir en une ressource stratégique.

- *The Organizational Knowledge Creation Theory* : Polanyi (1962) définit le savoir explicite comme étant un savoir codifié et transmissible en un langage formel et systématique, alors que le savoir tacite est un savoir qui est personnalisé, difficile à formaliser et à communiquer et qui est profondément enraciné dans l'action. D'après Nonaka (1994), le savoir organisationnel naît d'une interaction entre savoir tacite et savoir explicite qui s'établit sous quatre formes : la socialisation, la combinaison, l'internalisation et l'externalisation. Quand la socialisation du savoir (du tacite vers le tacite) naît de l'interaction entre les individus à travers des mécanismes comme l'observation, l'imitation et l'apprentissage, l'externalisation (du tacite vers l'explicite) est liée au dialogue, à l'échange et à l'interaction entre individus. L'internalisation (de l'explicite vers le tacite) est un processus de conversion qui se fait par la pratique et utilise divers supports tels que les documents, les manuels et les procédures. La combinaison concerne le savoir explicite et se réalise à travers la réunion, la conversation et l'usage des systèmes d'information. Il nous intéresse à ce niveau de savoir de quelle manière une entreprise peut utiliser des dispositifs en vue de créer du savoir organisationnel.

Les quatre théories développées ci-dessus soulignent l'importance du savoir pour les entreprises. Elles mettent l'accent sur l'importance qu'il y a, pour tirer un avantage stratégique du savoir, à mettre en œuvre des dispositifs organisationnels favorisant la création, la diffusion et la valorisation du savoir : *the Transactive Memory Theory*, en suggérant la possibilité du transfert interindividuel du savoir, *the Absorptive Capacity Theory* en insistant sur la façon dont une organisation peut renforcer sa compétitivité grâce à sa capacité d'absorption du savoir, *the Knowledge Based Theory of the Firm* en montrant l'organisation comme un vecteur de valorisation de savoirs recueillis créés en interne et *the*

Organizational Knowledge Creation Theory en proposant un éclairage sur la création du savoir organisationnel par interaction entre savoir implicite et savoir explicite.

1.2. LE SAVOIR, UNE RESSOURCE STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE

Selon la *Resource Based View*, l'entreprise est modélisée comme un ensemble de ressources. Ces ressources, si elles sont valorisées, peuvent être à l'origine d'une rente inimitable pour l'entreprise et, par conséquent, une source d'avantage stratégique. Barney (1991) définit les ressources comme les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., détenus par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre ses stratégies.

Il ne s'agit pas ici de montrer à nouveau la portée stratégique du savoir, qui a largement été abordée par des travaux de recherche antérieurs (Winter, 1987, Barney, 1991) mais plutôt d'examiner les caractéristiques du savoir qui en font une ressource stratégique. Dans sa taxinomie des ressources, Winter (1987) explique qu'une ressource est stratégique si elle est tacite, non enseignable, non articulée, non observable en action, complexe et élément d'un système. Barney (1991) précise que les ressources permettent un avantage stratégique durable lorsqu'elles répondent aux critères de rareté, valeur, non substituabilité et non imitativité. Poursuivant les travaux de Winter et Barney, Arrègle (2000, 2006) suggère qu'une ressource doit être difficilement imitable, substituable et échangeable pour être qualifiée de stratégique. Le croisement de ces travaux permet de traduire le critère stratégique d'une ressource dans quatre éléments à savoir :

- la rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise,
- la valeur dans le sens où la ressource permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement,
- la non substituabilité de la ressource par une autre ayant le même potentiel de génération d'avantage compétitif,
- et la non imitativité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relatives à la création de la ressource.

Pour empêcher l'imitation d'un actif, Grant (1996) propose cinq mécanismes qui peuvent, à notre sens, être transposés au cas d'une ressource stratégique. Ces mécanismes sont les suivants :

1. Les déséconomies liées au temps : la création d'une ressource stratégique par une entreprise nécessite du temps. Toute tentative d'imitation du processus de création d'une ressource stratégique par les concurrents entraîne un résultat inférieur à celui obtenu par l'entreprise qui l'a créée en premier, dans la mesure où il est impossible d'obtenir le même résultat dans un laps de temps inférieur à celui nécessaire pour sa création.
2. L'avantage à la masse de ressources : il est plus facile d'augmenter un « stock » de ressources si l'entreprise possède déjà une masse considérable de cette ressource.
3. Les interconnexions entre ressources : une ressource peut être stratégique pour une entreprise qui dispose d'autres ressources connexes et dont la connexion est source d'avantage stratégique.
4. L'érosion des ressources : l'entreprise veille sur l'entretien de ses ressources stratégiques car si elles se déprécient, la position concurrentielle de l'entreprise sera mise en cause.
5. L'ambiguïté causale : si les concurrents n'arrivent pas à identifier les ressources stratégiques de l'entreprise cible, ils ne pourront pas les imiter. L'ambiguïté dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource.

Si on adopte la définition d'une ressource citée par Barney (voir ci-dessus), le savoir, tel qu'il a été défini plus haut, peut être considéré comme une ressource de l'entreprise selon l'approche *Resource Based*. Mais, si on s'en tient strictement aux quatre critères développés par Barney (1991) d'une part, et à l'ambiguïté causale qui dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource d'autre part (Grant, 1996), seules les formes de savoir tacite d'une entreprise (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1999) nous paraissent remplir les conditions, dans la mesure où ce sont des ressources non identifiables (ambigüe), rares, non substituables, non imitables et pouvant être source de valeur (Nonaka, 1994). Cela ne veut pas dire, par contre, que tous les savoirs tacites soient des ressources stratégiques. Certains savoirs tacites peuvent être source de création de valeur pour l'entreprise et contribuer à la définition des compétences clés de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990), d'autres non. Le savoir explicite, par contre, est défini comme un savoir pour lequel il est

aisé de rédiger des manuels et des procédures. Il peut se traduire à travers les notes de synthèse, les résumés, les études de marché, les prévisions sur la concurrence et les brevets. Il est, a priori, identifiable et imitable même si certains mécanismes permettent de maîtriser le processus d'imitation (concession d'une licence ou vente d'un brevet par exemple). Il ne peut donc être considéré comme une ressource stratégique.

Cependant, nous avons choisi de traiter le savoir dans son ensemble dans la mesure où, même si le savoir explicite ne peut être considéré, en tant que tel, comme une ressource stratégique, nous suggérons qu'il participe au processus de valorisation stratégique des formes de savoir tacite. Reprenons le cas du brevet, dispositif instrumental qui visait, au départ, à formaliser des savoirs tacites, donc à les rendre identifiables, mais en vue de les protéger contre l'imitation. Il est une solution alternative au secret qui a l'intérêt de garder le savoir tacite propre à une organisation mais qui ne le met pas à l'abri d'une imitation, surtout dans un contexte d'émergence de l'open innovation, modèle de diffusion des savoirs (Chesbrough, 2003). Le brevet contribue ainsi à donner une valeur stratégique aux savoirs de l'entreprise.

En conclusion, on voit que le savoir, en particulier le savoir tacite, peut être utilisé par une entreprise comme source de création de valeur et d'avantage stratégique ; à condition que l'entreprise mette en œuvre des dispositifs organisationnels favorisant la création et le partage du savoir, l'interaction réciproque entre savoir tacite et savoir explicite.

2. DEUX DISPOSITIFS STRUCTURAUX POUR TRANSFORMER LE SAVOIR EN UNE RESSOURCE STRATEGIQUE

Le lien entre la structure et la performance de l'entreprise est depuis toujours au cœur de débats scientifiques donnant lieu à des controverses. Ce qui nous intéresse ici, c'est de pouvoir établir un lien entre la structure d'une organisation et sa capacité à transformer ses savoirs en une ressource stratégique créatrice de valeur et source d'avantage stratégique. Il s'agit, en particulier, de répondre à la question : quels dispositifs structureaux l'entreprise peut-elle mettre en œuvre pour favoriser la création et le partage des savoirs tacites, en vue de créer des éléments clés de valeur et un avantage stratégique.

Lyles et Salk (1996), Steesma et Lyles (2000) et Van Wijik et al. (2008) soulignent le rôle de la circulation du savoir organisationnel en interne dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Szulanski (1996) établit le lien entre la circulation intra organisationnelle du savoir et le développement de capacités organisationnelles difficilement imitables par les concurrents. Powell et al (1996) et Tsai, (2001), enfin, pensent que la circulation du savoir en interne est de nature à accroître le potentiel d'innovation des entreprises.

Par conséquent, tout dispositif visant à favoriser la circulation du savoir en interne, nous paraît être favorable à sa valorisation sur le plan stratégique. Transformer le savoir en une ressource stratégique passe, nous semble-t-il, par une circulation de l'information au sein de l'organisation selon une dimension verticale pour permettre une valorisation stratégique des savoirs créés au sein de l'entreprise en suivant une démarche de type *bottom up* ; mais également par la circulation de l'information selon une dimension horizontale pour créer (par explicitation) et partager les savoirs.

Nous faisons l'hypothèse, à l'issue d'une étude approfondie de la littérature économique et managériale², que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (aplatissement de la structure) d'une part et que l'organisation de certaines activités non récurrentes sous la forme de processus de type projet d'autre part, sont des dispositifs structureaux aptes à favoriser la valorisation stratégique des savoirs tacites de l'entreprise.

² Charfi (2009).

2.1. HYPOTHESE 1 : LA REDUCTION DU NOMBRE DE NIVEAUX HIERARCHIQUES FAVORISE LA VALORISATION STRATEGIQUE DES SAVOIRS

Reprenons l'exemple du brevet, forme de savoir explicite et formalisé. Il permet de faire du savoir créé, nous l'avons vu plus haut, une ressource rare, non imitable (par protection) et peu substituable. Mais ce brevet peut demeurer à l'état d'actif non stratégique s'il reste sous la forme d'un « produit sur étagère » dans le département de recherche, comme c'est encore bien souvent le cas dans les entreprises (Chesbrough, 2003). Il ne créera de la valeur pour l'entreprise qu'à partir du moment où les technologies brevetées seront rendues disponibles pour une offre de produits ou de services ou de nouveaux procédés. Cette valorisation du brevet pourra se faire dans le cadre d'un projet d'innovation interne, d'une création de structure externe (*corporate spin off*), d'un partenariat ou, simplement, d'une vente ou d'une concession de licence. Cela suppose que le contenu du brevet soit analysé au regard de la stratégie de l'entreprise et de son modèle de développement économique (Chesbrough, 2003). Le brevet incarne-t-il la stratégie de l'entreprise ? Lui permettra-t-il de développer de nouveaux marchés, de se renforcer sur ses marchés existants ? Sinon, comment le valoriser autrement ? La valorisation d'un brevet incarne la stratégie de l'entreprise, et les brevets, par explicitation des savoirs tacites, nourrissent en retour les décisions stratégiques.

Nous faisons l'hypothèse que l'aplatissement de la structure favorise la circulation de l'information et, par la même, la création et la valorisation stratégique des savoirs dans l'organisation, ceci à la fois dans une dimension horizontale et une dimension verticale de la structure. L'aplatissement de la structure est défini comme la réduction des lignes hiérarchiques intermédiaires et du nombre de directeurs moyens les constituant (Kalika, 1995). Les barrières hiérarchiques, caractérisant les structures pyramidales, entravent la diffusion et le partage des savoirs au sein de l'organisation. Zghal (2002) stipule que « le modèle organisationnel fondé sur la hiérarchie bureaucratique et la différence de statuts sociaux, associée à une conception autoritariste des postes de travail, empêchent une connexion positive entre savoir et savoir-faire ». De même, l'externalisation des savoirs tacites (Nonaka et Takeuchi, 1995) nécessite l'interaction, le dialogue et l'échange entre individus, qui sont d'autant plus faciles si ces individus peuvent communiquer en l'absence

de barrières hiérarchiques solides. Ces dernières dégagent une force d'inertie qui risque d'entraver le processus d'apprentissage organisationnel (Filleau et Marques Ripoull, 1999).

On aurait pu penser que le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), dans les années 90, modifierait la donne. En effet, dans la mesure où la circulation de l'information se trouve facilitée par les TIC, on pouvait imaginer que les barrières hiérarchiques ne constitueraient plus un obstacle à la diffusion des savoirs. Ainsi, certains travaux de recherche, comme ceux de Messeghem et Pierson (2003), soutiennent que l'adoption des TIC ne diminue pas le nombre de lignes hiérarchiques mais conduisent plutôt à une redéfinition de la fonction des directeurs intermédiaires. Ces derniers joueront, selon Simon (1981), le rôle de filtres humains intelligents. Dans le même ordre d'idées, Grant (1996) explique la nécessité de l'existence d'une hiérarchie par le fait que l'organisation des activités sociales complexes repose sur les relations d'autorité et que la coopération intra organisationnelle est réalisée grâce aux processus bureaucratiques verticaux. Cependant, Drucker (1988), Pinsonneault (1992), Huber (1990) et Reix (1998) plaident en faveur d'un aplatissement de la structure même avec l'apparition des TIC. Pour Drucker (1999b), « les échelons intermédiaires servent de relais, d'amplificateurs humains à faibles signaux ». Avec les TIC, l'entreprise jouirait de meilleures possibilités de contrôle et de communication même sans le recours aux directeurs intermédiaires, puisque la circulation de l'information peut se faire par la transmission directe d'instructions, de rapports et de comptes rendus.

2.2. HYPOTHESE 2 : LE RECOURS AUX PROCESSUS DE TYPE PROJET FACILITE LA CIRCULATION DU SAVOIR ET DONC SA VALORISATION STRATEGIQUE

Avec l'émergence d'un nouveau contexte (Boyer et Equilbey, 2000) caractérisé par la contraction et la fragmentation des marchés, l'importance donnée à la rapidité d'exécution et la recherche de formes d'organisation du travail privilégiant la souplesse, la flexibilité et la capacité d'adaptation, l'entreprise a intérêt aujourd'hui à adopter une gestion de ses activités autonomes selon un mode opératoire ; donc mettre en œuvre des processus. Ce nouveau contexte est lié aussi, selon Fernez-Walch et Romon (2006), aux caractéristiques inhérentes à l'innovation telles que la nécessité de lancer rapidement un produit nouveau

sur le marché, la complexité des tâches d'innovation et la diversité des connaissances mobilisées.

Lorino (1995) définit un processus comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important » ; cet output est lié à une logique de création de valeur. Il distingue les processus récurrents pour des activités de nature répétitive et cyclique, et les processus de type projet pour les activités non cycliques et non répétitives telles que l'innovation.

Un débat s'est établi dans le courant des années 1990 concernant le lien entre le processus comme critère de structuration de l'organisation et la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Pour certains chercheurs, les organisations transverses seraient les plus performantes, pour d'autres ce sont plutôt les structures matricielles du fait qu'elles croisent la dimension « métier » de l'organisation et la dimension processus. Ainsi, Bourgeon et Tarondeau (2000), établissant une hiérarchie des structures en rapport avec l'apprentissage, suggèrent que les organisations transverses apprennent mieux que les organisations matricielles, qui apprennent mieux que les organisations fonctionnelles.

Il ne s'agit pas, ici, de rentrer dans cette controverse concernant le design structural des entreprises mais, plutôt, d'examiner si le recours à des processus transversaux permet une meilleure circulation du savoir et, par conséquent, sa valorisation stratégique, eu égard les dispositifs cognitifs qu'ils engendrent. Un processus est dit transversal quand il traverse plusieurs unités, fonctions ou départements (Lorino, 1995).

Selon la *Knowledge Based View*, la présence de processus transversaux aux départements représente un facteur facilitateur de capitalisation des savoirs. Pour Nonaka (1994), la création du savoir organisationnel est un processus spiral évolutif qui commence à l'échelle individuelle pour passer à un niveau collectif, puis organisationnel et parfois inter organisationnel. Cette spirale est générée par des actions telles que l'interaction des équipes, le dialogue, les métaphores, la coordination, la documentation, l'expérimentation et l'apprentissage par l'action. L'auteur précise que le processus de création du savoir organisationnel est davantage favorisé par l'organisation « hypertexte ». C'est une

organisation qui désigne l'existence de liens transversaux aux départements fonctionnels, et qui permet d'accéder aux savoirs à tous les niveaux de l'organisation.

Il existe, pour nous, au moins deux formes de gestion des processus transversaux : le mode projet et les communautés de pratique, que Chanal (2000) a tenté de rapprocher. Le mode projet se caractérise par la présence d'un groupe de projet coordonné par un chef de projet et le recours à une méthodologie de gestion de projet (Fernex-Walch et Romon, 2006). Il repose sur l'idée de coordonner des experts « métiers » selon un mode d'ajustement mutuel et de les fédérer autour de la réalisation d'un objectif commun autonome et nouveau. Fernex-Walch et Romon (2008) définissent les communautés de pratique comme « un regroupement spontané de personnes physiques, appartenant ou non à la même entreprise et qui partagent des informations relatives aux pratiques professionnelles ou personnelles qu'elles ont en commun ».

Le recours au mode projet est présenté dans la littérature comme un vecteur d'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Koskinen et al, 2003, D'Armagnac, 2004). Nonaka et Takeuchi (1995) spécifient l'organisation en projet comme cadre favorable à l'interaction entre savoirs tacites et savoirs explicites. Paraponaris (1998) explique qu' « avant de s'inscrire dans un projet, les personnels évoluent dans une fonction qui définit leur métier. Rejoindre un projet, c'est donc prendre le risque de remettre en cause des représentations établies, et d'être évalué dans d'autres conditions. Lorsque le projet est terminé, les personnels retrouvent leur fonction avec un surcroît d'expérience et de compétences qu'ils devront faire partager ». Ces personnels sont définis par Midler (1993) comme des « représentants dans des groupes transversaux de sous-ensembles métier pour impliquer les métiers dans la dynamique de projet ». Filleau et Marques-Ripoull (1999), à la suite de Garel (1996), soulignent le rôle de la structure mixte projets/fonctions que Garel appelle « le mode plateau ». C'est une structure qui réunit, sur un même lieu, des compétences 'métier' et des compétences 'projet', en vue d'une meilleure articulation et valorisation des savoirs et des savoir-faire. Pour Raynal (2000) « les dispositifs projet peuvent constituer un précieux dispositif de mise à l'épreuve des savoirs 'métiers' en place. Le projet apparaît comme une situation propice à la confrontation des savoirs théoriques aux réalités du terrain (Koenig, 1994 ; Raynal, 2000) car il permet « une mise à l'épreuve de dispositifs cognitifs » (Pédon, 2000). Le projet est

un lieu de création et de diffusion de connaissances (Hatchuel, 1994). Ces connaissances, occasionnées par les projets, peuvent être valorisées dans la stratégie de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini, 2004). Les projets incarnent la stratégie de l'entreprise et la nourrissent en retour, notamment via le management multi-projets (Fernez-Walch et Triomphe, 2004).

Les communautés de pratique développent une capacité de savoir-faire collective (*knowing how*) (Brown et Duguid, 2001). Ce savoir est de type procédural et sous-tend à la fois le raisonnement et l'action. « Il relève de l'action, demande un apprentissage long, il est implicite ou inconscient et il est difficilement accessible » Fijalkow (1995). Les membres des communautés de pratique se partagent une vision commune consolidée et renouvelée par les pratiques. Cela constitue un apprentissage pour l'entreprise, d'autant plus que les communautés de pratique sont caractérisées par une certaine habitude et durabilité de travail, ce qui les distingue des groupes de projet qui se réunissent généralement pour réaliser une activité ponctuelle. Quand Ingham (1994) et Paraponaris (1998) mettent l'accent sur le rôle des interactions des membres de la communauté de pratique dans la production du savoir, Wenger (2000) souligne la création par ces communautés d'un « répertoire partagé », ou une « base de données », selon les expressions de Boyer et Equilbey (2000). Selon Argyris et Schön (1996), ce répertoire véhicule les routines actuelles et celles construites dans la pratique conjointe (Grimand, 2000). Filleau et Marques-Ripoull (1999) définissent la routine comme « un répertoire de réponses dont se dote l'organisation, et qu'elle tend à produire de manière quasi-automatique, lorsqu'elle est confrontée à certaines situations ». Les dispositifs de type communauté de pratique sont aujourd'hui mis en œuvre dans certaines entreprises pour pouvoir faire émerger de nouveaux projets incarnant leurs compétences clés (Hamel et Prahalad, 1989), voire faire évoluer ces compétences clés (Fernez-Walch et Romon, 2006).

En conclusion (voir la figure n°1 ci-dessous), au regard des travaux de recherche présentés ci-dessus, nous faisons l'hypothèse qu'un aplatissement de la structure par réduction du nombre de niveaux hiérarchiques favorisera la valorisation stratégique du savoir par explicitation du savoir tacite et par apprentissage organisationnel (démarche de diffusion du savoir de type *bottom up*) ; que la mise en œuvre de processus transversaux (mode projet et communautés de pratique) permet la création et le partage de savoirs par croisement des connaissances et des compétences « métier » entre elles, et par croisement

de connaissances métiers et de connaissances projet, qu'elle permet également de relier la stratégie (les compétences clés en particulier) et les savoirs individuels et collectifs.

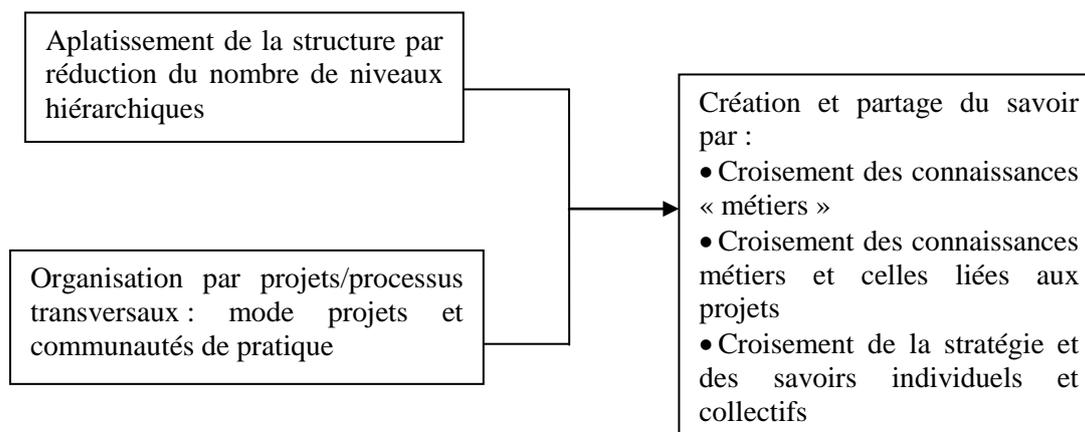


Fig 1. Dispositifs structurels en faveur de la création et du partage du savoir

Pour confronter ces hypothèses à la réalité des entreprises, une étude de cas a été menée auprès d'un éditeur français de logiciels informatiques.

3. APPLICATION A UN CAS D'EDITEUR FRANÇAIS DE LOGICIELS INFORMATIQUES

Dans le paragraphe 3.1 sont exposés les choix méthodologiques pour effectuer l'étude de cas de l'éditeur de logiciels informatiques. Le paragraphe 3.2 présente les résultats de l'étude de cas avec la vérification des hypothèses formulées dans la partie 2 mais, également, le repérage d'un troisième dispositif structural : l'agencement des locaux en *open space*. Le paragraphe 3.3 propose une réflexion sur la façon dont les dispositifs structurels adoptés par l'entreprise favorisent la création et le partage du savoir et, par conséquent, sa transformation en une ressource stratégique.

3.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour confronter les hypothèses formulées à la réalité, il était d'abord nécessaire de définir un référentiel de recherche opérationnel (voir l'annexe n°1).

Ensuite, il nous fallait trouver une entreprise qui ait intérêt à faire du savoir une ressource stratégique. Nous avons donc étudié les conditions pouvant favoriser des stratégies fondées

sur le savoir en nous focalisant sur les facteurs extrinsèques aux entreprises. Nous nous sommes fortement inspirés des travaux de recherche portant sur l'économie du savoir et le changement organisationnel qui en découle. En effet, selon la littérature, l'émergence de l'économie du savoir et, par suite, de l'organisation du savoir, trouve ses origines dans trois éléments à savoir ³: l'émergence de postes à haute teneur en savoir, le rôle prégnant des TIC dans la création et le partage du savoir et le besoin d'innovation.

Sur la base de ces trois conditions, le choix a porté sur un éditeur français de logiciels informatiques. C'est une entreprise anonyme qui opère dans le marché du *Content Management System (CMS)*. Elle a été créée en 2001 et emploie 17 personnes. Elle est leader français et son produit *CMS* couvre un grand nombre de rubriques relatives à la gestion de contenu, à la gestion électronique de données, aux portails, aux espaces collaboratifs et aux réseaux sociaux. L'entreprise offre des prestations de service complètes, allant du développement de nouvelles fonctionnalités en réponse aux besoins des clients à l'intégration du CMS chez le client en assurant toutes les tâches d'assistance et de formation nécessaires.

Nous avons vérifié que l'entreprise se trouvait dans les trois conditions évoquées ci-dessus. Elle emploie 17 personnes dont la totalité est titulaire soit d'un ingénieur en sciences de l'informatique, soit d'un master ou d'un doctorat en gestion. Elle utilise quotidiennement les TIC, qui constituent le cœur de son métier. Par ailleurs, l'innovation technologique, qu'elle soit radicale et incrémentale, est nécessaire pour répondre aux besoins des clients et pour se différencier des concurrents.

Nous avons opté pour une étude de cas en vue de comprendre, en profondeur, l'effet du design structural de l'entreprise et de son mode d'organisation du travail sur la création, le partage et la valorisation stratégique du savoir. L'étude de cas est une méthode que nous avons jugée appropriée à notre recherche dont l'objectif est « l'exploration, compréhension, génération d'hypothèses sur le 'pourquoi' et le 'comment' » Wacheux (1996). Nous avons retenu trois types de méthodes de recueil d'information : les entretiens, l'analyse documentaire et d'archives et l'observation participante. Nous avons mené des entretiens de type semi-directif en raison de tous les avantages offerts en termes de

³ Charfi (2009).

franchise et de liberté d'expression de l'interviewé (Usunier et al, 1993 ; Wacheux, 1996) d'une part, et de possibilité d'orientation et de relance progressives du discours (Hlady Rispal, 2000) d'autre part. Nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu d'entretiens retranscrits (Miles et Huberman, 2003) qui consiste, dans un premier temps, à analyser les entretiens séparément puis à établir, dans un second temps, une analyse thématique sur l'ensemble des entretiens. Ainsi, nous avons élaboré une monographie avec une synthèse thématique développée à partir de l'analyse des discours recueillis et des documents et archives dont nous disposions.

3.2. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS

Nous avons trouvé, chez l'éditeur français de logiciels, les deux dispositifs structuraux que nous avons identifiés à partir de la littérature, à savoir la structure plate avec un faible nombre de niveaux hiérarchiques et la présence de processus de type projet (§ 3.2.1.). Mais nous avons également constaté la présence d'un autre dispositif structural que nous n'avions pas repéré dans la littérature : l'organisation des locaux en espaces ouverts (*open space*) (§3.2.2.).

3.2.1. La présence d'une structure plate avec un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, des processus projets transversaux et non transversaux

La structure de l'entreprise visitée est constituée de trois niveaux hiérarchiques pour un effectif de 17 personnes. Le premier est celui de la présidence-direction générale de l'entreprise. La deuxième ligne hiérarchique couvre trois directions départementales : le département technique, le département commercial et celui des services professionnels. Les trois départements sont orientés clients, ils sont en interaction forte avec l'environnement de l'entreprise (entreprise différenciée selon Lawrence et Lorsch, 1973) : leurs activités consistent à écouter le client, répondre à ses besoins en matière de *fonctionnalités*, le servir et l'assister, parfois, dans la mise en œuvre du logiciel. La troisième et dernière ligne hiérarchique comprend les collaborateurs appartenant aux différents départements et qui opèrent chacun dans sa spécialité.

Les prises de décision d'ordre stratégique se font au niveau de la direction générale mais d'une manière démocratique et collégiale, avec une préférence pour le travail en groupe où

chacun des membres apporte des compétences, des qualités, des connaissances, des idées et des intérêts particuliers. Nous avons pu observer que les employés appartenant à différents niveaux hiérarchiques ont la possibilité de s'exprimer sans crainte en étant sûrs que leurs idées seront prises en considération par la direction qui fait preuve d'écoute.

L'information circule de manière horizontale entre les départements de l'entreprise sans barrières hiérarchiques comme en témoigne l'exemple suivant. Le département R&D est chargé, entre autres, de collecter les informations relatives aux attentes des clients, aux usages et à l'ergonomie des produits concurrents, ainsi qu'aux nouvelles tendances technologiques émergentes sur le marché. Ces informations sont transmises par le personnel du département R&D, directement et sans intermédiaires, à la direction et aux membres des autres départements de l'entreprise. Le contact direct est privilégié et différents supports informationnels sont utilisés dont :

- la base de données clients : elle contient des fichiers qui tracent les transactions faites avec les différents clients (contrat, produit, commande, livraison, facturation, réclamation, support, etc.) ;
- Les FAQ (*Frequently Asked Questions*) : c'est un document qui reprend les questions les plus souvent posées par les clients et qui propose des réponses à chacune d'elles.
- Les *google-agendas* : ce sont des agendas qui traduisent les emplois du temps des différents subordonnés et que les chefs peuvent consulter pour définir les disponibilités de leurs collaborateurs.

Ces supports, et bien d'autres, sont disponibles sur le site intranet de l'entreprise qui est accessible à tous les membres de l'entreprise appelés à l'enrichir et l'actualiser de façon continue.

Nous avons ainsi la confirmation de l'hypothèse 1 dans la mesure où un nombre réduit de lignes hiérarchiques favorise la communication interne et l'échange direct d'idées et de connaissances dans le cadre des tâches courantes mais également dans le processus de prise de décision.

Nous n'avons pas observé de communauté de pratique interne à l'entreprise mais, par contre, il existe cinq ensembles de processus de type projet dans l'entreprise dont les objets sont différents, mais qui sont désignés comme étant des projets :

- des projets de développement des versions majeures du logiciel ou « projets cœur »,
- des projets de développement de nouvelles *fonctionnalités* du logiciel appelés « mini-projets »,
- des projets d'intégration de logiciels chez les clients, processus par lesquels l'entreprise accompagne et met en œuvre le logiciel *CMS* chez le client,
- des projets de prestation de service complète en réponse aux besoins des clients : processus global servant à fournir des services professionnels allant du développement de la plate-forme du logiciel, à la construction puis à l'audit,
- des projets de suivi de chaque client : ensemble d'actions consistant à tenir un fichier pour chaque client au sein du service commercial. Le fichier comprend les transactions faites avec le client (contrat, produit, commande, livraison, facturation, réclamation, support).

On s'aperçoit ainsi que le terme projet est utilisé pour désigner des processus (récurrents et non récurrents) menés à la fois dans chaque département et des projets transversaux aux départements. Chaque département, en effet, semble avoir découpé ses activités en projets. Ces projets sont menés en suivant des méthodes formalisées et des procédures. Ils ne sollicitent pas les autres départements et peuvent même être parfois conduits par une seule personne. Seuls les grands projets de R&D (projets de développement de nouvelles versions du logiciel, ou projets d'ajout de nouvelles *fonctionnalités* au logiciel) mobilisent des mécanismes de coordination entre les différents départements de l'entreprise. Ce sont des projets destinés à satisfaire les demandes qui remontent de chez le client (projets de type *market pull*). Ces projets de R&D font l'objet de réunions collectives auxquelles assiste un représentant de chaque département ainsi que la direction générale, pour discuter, avec des points de vue différents, de leur faisabilité et de leur pilotage. Ces réunions présentent l'avantage de diffuser le savoir répertorié dans la mémoire des membres des équipes de projets (externalisation et combinaison du savoir, aux termes de Nonaka et Takeuchi, 1995). Cela permet de confirmer l'hypothèse 2 dans la mesure où l'organisation du travail avec des processus de type projet facilite le croisement des savoirs

et des compétences d'individus appartenant à des 'métiers différents', leur diffusion et leur valorisation stratégique.

3.2.2. La présence d'une structure plate avec un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, des processus projets transversaux et non transversaux

Par ailleurs, l'entreprise a choisi délibérément un agencement physique des locaux en *open space* pour favoriser le travail d'équipe et améliorer l'échange de savoir entre les membres du groupe. Les locaux de l'entreprise sont composés de quatre pièces principales : une pièce dédiée à chaque département et une salle réservée à la direction générale. Les différents départements sont organisés en *open space*, le directeur du département et ses collaborateurs étant autour d'une même table. Nous avons assisté à des échanges documentaires et verbaux entre les collaborateurs d'un même espace ouvert. Nous avons vu également des collaborateurs quitter leur siège pour aller vers un collègue en vue de discuter ensemble d'un détail au travail. L'organisation des locaux en espace ouvert (*open space*), mode de coordination par ajustement mutuel, est considéré par la littérature⁴ comme un facteur facilitateur du transfert de savoir. Nous retenons donc l'*open space* comme un troisième dispositif structural pouvant être mis en œuvre par une entreprise pour créer et partager son savoir. Ce dernier dispositif, couplé avec la réduction du nombre des lignes hiérarchiques et l'organisation du travail avec des processus du type projet, participent, à notre sens, à la création, au partage et à la valorisation stratégique du savoir.

3.3. LES MODES DE CREATION, DE PARTAGE ET DE VALORISATION STRATEGIQUE DU SAVOIR : LANGAGE COMMUN, INTERACTIONS ENTRE SAVOIR IMPLICITE ET SAVOIR EXPLICITE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

D'après le résultat de nos observations, nous faisons l'hypothèse que les trois dispositifs concourent à la création, au partage du savoir et à sa valorisation stratégique selon trois modes : création d'un langage commun, interaction entre savoir implicite et savoir explicite, apprentissage organisationnel.

3.3.1 Un langage commun

⁴ O'Dell C. et Grayson J. (1998).

De nombreux termes anglais sont utilisés pour qualifier les produits et le cœur de métier de l'entreprise. Par exemple « *content management Systems* » ou « *entreprise content management* » pour désigner les systèmes de gestion des contenus ; les *Cook book* qui représentent des fichiers mis à la disposition des clients et qui contiennent des recettes cuisines relatives au logiciel *CMS* ou le document *Frequently Asked Questions* qui reprend les questions les plus souvent posées par les clients en leur apportant des réponses, etc. L'anglais est également pratiqué par les interviewés pour évoquer des procédures et des instruments d'aide à la gestion des projets et processus, à la gestion stratégique de l'entreprise. Nous en citons les « *mailing lists* », les « *guide lines* », le « *business plan* », la « *Road map* », etc.

Par ailleurs, lors des discussions avec les interviewés, certains mots ou expressions sont revenus fréquemment au cours des entretiens. Tel est le mot « *rubrique* » que les interviewés utilisent pour désigner les *fonctionnalités* couvertes par le logiciel *CMS*. Ce dernier est aussi appelé par trois interviewés « *produit vedette* ». Cette appellation 'collective' montre que le personnel de l'entreprise est conscient de la valeur de son produit et de sa richesse. Le langage commun au personnel de l'entreprise se traduit aussi par l'utilisation presque systématique du mot « *casquettes* » pour désigner les compétences des employés de l'entreprise, notamment les chefs de groupes de projets.

Il en résulte un vocabulaire propre et partagé par l'ensemble du personnel, parfois incompréhensible pour un néophyte, sans que les membres de l'entreprise, le dirigeant en particulier, en soient conscients. Ce vocabulaire commun aux employés d'une entreprise enrichit, selon Grant (1996), la culture organisationnelle et favorise le partage et la capitalisation du savoir au sein des équipes de travail ; d'autant plus que la culture organisationnelle est définie selon Peretti (2000) comme « un système structuré de valeurs fondamentales, de codes et de représentations ».

3.3.2 Une interaction entre savoir implicite et savoir explicite

Les trois dispositifs favorisent le processus d'interaction entre savoir tacite et savoir explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995) :

- La socialisation du savoir (du tacite vers le tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) est assurée par l'observation et l'imitation rendues possibles grâce à l'agencement des locaux en *open space*.
- L'externalisation du savoir (du tacite vers l'explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) est assurée par le travail en espace ouvert, le faible nombre de niveaux hiérarchiques et le mode projet. Par exemple, le directeur technique, selon un interviewé, profite du travail en espace ouvert pour transmettre oralement à ses collaborateurs ses connaissances sur le logiciel *CMS*. Les réunions sur les projets transversaux sont l'occasion de réfléchir à l'évolution du métier de l'entreprise, à la façon de répondre aux besoins des clients, et de nourrir ainsi la réflexion stratégique.
- L'internalisation du savoir (de l'explicite vers le tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) en vue de le transformer en savoir implicite à la culture et la mémoire organisationnelle de l'entreprise est assurée par l'organisation du travail en mode projet. En effet, les projets suscitent le recours à différents supports produits et utilisés par le personnel de l'entreprise. Il s'agit, en l'occurrence, de la *Road Map*, un document qui définit la stratégie élaborée pour chaque année par le comité de direction, avec les délais, les développements urgents et ceux qui peuvent attendre, des pages *Wiki* qui résument le savoir faire et les idées novatrices, des fiches *Cook-book* qui donnent les procédés de fabrication du logiciel *CMS*, des *Frequently Asked Questions* qui informent sur les questions les plus souvent posées par les clients, du *Software Configuration Management* qui retrace l'historique du logiciel et de toutes les modifications qu'il a connues, des *Google agendas* qui informent sur les disponibilités des collaborateurs et des différents sites Web.
- La combinaison du savoir explicite est facilitée par les réunions fréquentes, le dialogue (ajustement mutuel) et l'utilisation quotidienne des systèmes d'information (intranet en particulier) dans le cadre du travail quotidien en *open space* et des projets.

3.3.3 Un apprentissage organisationnel

Le troisième mode de création et de diffusion du savoir réside dans l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage résulte essentiellement du croisement des compétences 'métiers' issues des trois départements fonctionnels (département technique, département commercial et département des services professionnels) et des compétences projets. Il

s'agit notamment de trois types d'apprentissage organisationnel décrits par Schreyög (2000)⁵ :

- L'apprentissage par l'expérience : l'organisation du travail par processus de type projet aide l'entreprise à apprendre de ses expériences dans la mesure où les projets peuvent concerner un client fidèle dont l'entreprise connaît bien les besoins et attentes. Le projet peut aussi avoir pour objet le développement pour un client d'une *fonctionnalité* déjà offerte par le passé à un autre client, ce qui permet à l'entreprise de gagner en efficacité.
- L'apprentissage par l'incorporation de nouvelles connaissances : ce type d'apprentissage est possible grâce au travail en *open space*. Nous avons observé de multiples possibilités de transfert et d'échange de connaissances entre des employés travaillant dans le même espace ouvert. La présence d'individus autour d'une table ronde facilite, à notre sens, la communication interindividuelle d'informations et de connaissances pouvant participer à l'apprentissage organisationnel.
- L'apprentissage autoréférentiel : il se réalise quand l'entreprise produit elle-même son savoir, notamment par le retour sur expérience. Ce type d'apprentissage est assuré, dans cette entreprise, grâce au mode projet qui permet, comme il a été développé plus haut, de capitaliser les expériences et les savoir-faire, soit à partir de projets clients en étant plus réactifs avec des clients déjà rencontrés par le passé, soit à partir de projets R&D qui permettent à l'entreprise d'être plus efficace et plus efficiente dans l'offre de fonctionnalités déjà développées précédemment.

En conclusion, l'analyse empirique menée chez l'éditeur de logiciels français a montré, dans ce contexte particulier, que le nombre réduit de lignes hiérarchiques, couplé avec un agencement des locaux en *open space* et l'adoption de projets transversaux et non transversaux, favorisent le développement d'un langage commun au personnel (Grant, 1996), l'interaction entre les savoirs tacites et explicites de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995) et l'apprentissage organisationnel (Schreyög, 2000).

CONCLUSION

Nous appuyant sur la *Knowledge Based View* et d'autres théories plaçant le savoir au cœur de l'organisation et de la stratégie, nous avons considéré le savoir, le savoir tacite en

⁵ Cité par Chaabouni (2009).

particulier, comme une ressource stratégique qu'une organisation a intérêt à créer et à partager en vue d'en tirer un avantage stratégique. Nous avons fait l'hypothèse que la mise en œuvre de certains dispositifs structuraux, aplatissage de la structure par réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et mise en œuvre de projets transversaux, pouvaient permettre à une entreprise de créer et de partager son savoir en vue de le transformer en ressource stratégique.

L'étude de cas menée auprès d'un éditeur français de logiciels de gestion de contenus nous a permis, dans ce contexte spécifique tout au moins, de vérifier nos hypothèses. Nous avons constaté que la réduction du nombre de lignes hiérarchiques permettait une logique de création et de diffusion de savoir. Nous avons pu voir également que des processus de type projet non transversaux à l'intérieur de départements favorisaient la création et le partage des connaissances métiers. Nous avons, également, identifié un troisième dispositif : l'agencement des locaux de travail en *open space*.

Au delà de la vérification des hypothèses, nous avons pu, grâce à l'étude de cas, étudier la façon dont les trois dispositifs contribuent à la circulation du savoir et à sa valorisation sur le plan stratégique : par la création d'un langage commun qui enrichit, selon Grant, (1996) la culture organisationnelle en améliorant les possibilités de création et de partage du savoir ; par l'interaction entre les savoirs tacites et explicites de l'organisation ; par l'apprentissage organisationnel.

Nos travaux de recherche se heurtent à des limites qui nous incitent à poursuivre dans trois directions. En premier lieu, nous avons étudié le rôle des dispositifs structuraux. Nous comptons donc vérifier d'autres hypothèses concernant, cette fois, les autres dispositifs organisationnels, à savoir les dispositifs d'ordre stratégique et managérial. Cela devrait nous permettre de définir l'ensemble des caractéristiques d'une organisation favorable à la transformation du savoir en une ressource stratégique. En deuxième lieu, nous avons axé notre étude sur la création et le partage du savoir au sein de l'organisation comme facteurs de transformation du savoir en une ressource stratégique. Il nous paraît essentiel d'élargir la réflexion à d'autres aspects de la gestion du savoir : collecte, traitement, capitalisation, protection et renouvellement du savoir. Enfin, nos hypothèses ont été vérifiées dans le cadre d'une seule entreprise. Il convient maintenant d'aller tester nos hypothèses dans

d'autres entreprises répondant aux trois conditions favorables à la valorisation stratégique du savoir. Ceci devrait nous permettre d'élaborer un modèle d'organisation fondée sur le savoir qui pourrait être utilisé, à terme, non seulement comme un instrument de description et de compréhension des pratiques des entreprises mais, également, comme un outil d'aide au changement organisationnel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Argote L., Beckman S.L., Epple D. (1990), "The persistence and transfer of learning in industrial settings", *Management Science*, Vol. 36, pp. 140-154.

Argyris C., Schön D. (1996), *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice*, Addison Wesley Publishing Company, USA.

Arrègle J. L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, chapitre IX, Edition Economica.

Arrègle J. L. (2006), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n°160, janvier.

Barney J. B. (1986), "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 32, pp. 1512-1514.

Barney J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp 99-120.

Ben Mahmoud-Jouini S. (2004), « Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets : le cas des stratégies d'offres innovante », in *Faire de la recherche en management de projet*, Garel G., Giard V., Midler C., chapitre XI, Paris, Vuibert, pp. 225-245.

Bernier C. (1999), « Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation », *Relations Industrielles*, Hiver, vol 54, n°1.

Bourgeon L., Tarondeau J. (2000), « Apprentissage et organisation par projet », *Le management stratégique des compétences*, Dirigé par Quelin B. et Arrègle J.L., Editions Ellipses, pp. 287-326.

Boyer L., Equilbey N. (2000), *Organisation, théories et applications*, Editions d'Organisation.

Bradai W., Chaabouni J. (2004), « Changement organisationnel et Intranet : Cas du secteur de leasing en Tunisie », *Actes de la IX^{ème} Conférence de l'AIM*, Evry, France.

Brown J.S., Duguid P. (1991), "Organization Learning and Communities Of Practices: Toward a Unified View of Learning and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 40-57.

Chaabouni J. (2009), « Changement organisationnel », *Cours de Master 2*, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax, Tunisie.

Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : Communities of practice : learning, meaning and identity, *M@n@gement*, Vol. 3, n°1.

Charfi A. (2009), « Elaboration et validation d'un modèle d'organisation fondée sur le savoir : démarche de la recherche », *Cahier de Recherche*, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse 1 Capitole.

Charpentier P. (1998), « Organisation et management : fondements et analyses. L'entreprise et ses structures », *Cahiers Français*, n°287, juillet-septembre, pp. 3-10.

Chesbrough H. (2003), "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property", *California Management Review*, Vol. 45, n°3, pp. 33-58.

Conner K. R. (1991), "A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within the industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, pp. 121-154.

Cohen W., Levinthal D. (1990), "Absorptive Capacity: a new perspective of learning and innovation", *Administration Science Quarterly*, Vol. 35, n°1, pp. 128-152.

Cook S. D. N., Brown J. S. (1999), "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science* Vol. 10, n°4, pp. 381-400.

Davenport T. H., De Long D. W., Beers M. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, n°2, pp. 43-57.

D'Armagnac S. (2004), « Organisations éphémères et appropriation des connaissances : la mémoire exercée dans les activités projets », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, CRG, Université Toulouse 1.

Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* Vol. 35, pp. 554-571.

Drucker P. (1988), "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, Harvard Business Press, janvier fevrier, pp. 45-53.

Drucker P. (1999, a), « Le savoir : nouveau défi pour l'entreprise », *Expansion Management Revue*, n°92, pp. 52-59.

Drucker P. (1999, b), « L'émergence de la nouvelle organisation », *Le Knowledge Management*, Editions d'Organisation, Paris, pp. 11-33.

Drucker P. (1999, c), *L'avenir du management selon Drucker*, traduit de l'anglais par Jacques Fontaine, Editions Village Mondial, France.

Drucker P. (2001), « Une perspective du proche avenir », *The Economist*, 3 novembre 2001, traduit par Michel Paysant, <http://www.freelance-europe.com/fr/drucker.pdf>, accès juin 2007.

Eisenhardt K., Santos F. (2002) "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?" in (eds.) Pettigrew A., Thomas H., et Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications.

Fernez-Walch S., Romon F. (2006), *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*, Editions Vuibert.

Fernez-Walch S., Romon F. (2008), *Dictionnaire du Management de l'innovation*, Editions Vuibert.

Fernez-Walch S. et Triomphe C. (2004), « Management multi-projets, définitions et enjeux », in *Faire de la recherche en management de projet*, Garel G., Giard V., Midler C., Chapitre IX, Paris, Vuibert, pp. 190-207.

Fijalkow J. (1995), « Savoir lire, didactique déclarative, procédurale, contextuelle », *SPIRALE, Revue de Recherches en Education*, n°15, pp. 121-146.

Filleau M.G. et Marques-Ripoull C. (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Des courants fondateurs aux pratiques actuelles*, Editions Ellipses, Paris France.

Gélinier O. (1999), « Le management par projet : Ce que doivent savoir les directions générales », *Travail et méthodes*, n°547, pp. 5-13.

Garel G. (1996), « L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », *Gestion 2000*, juin, n°3, pp. 111-134.

Grant R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, n°3, pp. 114-135.

Grant R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (winter special issue), pp. 109-122.

Grimand A. (2000), « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », *Actes de la IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.

Grundstein M. (2006), « Vers un Modèle Global de Knowledge Management pour l'Entreprise (MGKME) »,

<http://perso.orange.fr/michel.grundstein/References/RR11v5.1.pdf>, accès en juin 2008.

Haas M.R. et Hansen M.T. (2007), "Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1133-1153.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, n°3, pp. 79-93.

Handy C. (1989), *The Age Of Unreason*, Business Books.

Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n°99, juin-juillet-août, pp. 109-120.

Hemlin S. (1999), "Quality control of the knowledge production", *Acts of the 4th European Conference of Sociology*, Amsterdam.

Hlady Rispal M. (2000), *La méthode des Cas : Application à la Recherche en Gestion*, DeBoeck Université.

Holsapple C. W. et Joshi K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, n°9, pp. 335-261.

Huber G.P. (1990), "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°1, pp. 47-71.

Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, pp. 17-29.

Jennex M.E. et Olfman L. (2006), "A model of knowledge management success", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, n°3, pp. 51-68.

Kabanoff B. et Brown S. (2008), "Knowledge structures of prospectors, analyzers and defenders: content, structure, stability, and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 149-171.

Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Edition Economica, Paris.

Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février.

Kogut B. et Zander U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.

Koskinen K.U., Pihlanto P. et Vanharanta H. (2003), "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, n°4.

Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Le Bas C. (2004), « La croissance des économies fondées sur les connaissances : information, codification, spécialisation », *Economies et sociétés*, n°12, pp. 2055-2072.

Lorino Ph. (1995), *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Chapitre XI : Le monde des processus, Editions d'Organisation, pp. 178-192.

Lyles M. A. and Salk J. E. (1996), 'Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures', *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, pp. 905-927.

Malhotra Y. et Galletta D.F. (2003), "Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success", *Actes de la 36^{ème} Conférence Internationale de Hawaii sur les Sciences des Systèmes*.

Messeghem K. et Pierson F. (2003), « Intranet et rôle de l'encadrement intermédiaire », *Deuxième journée d'étude et de recherche sur le thème : le système d'information ressources humaines*, Université Paris Dauphine, 13 mai, pp. 1-13.

Midler C. (1993), « Gestion de projets, l'entreprise en question », *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergence*, ECOSIP, Dirigé par Giard V. et Midler C., Economica, Paris.

- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, Edition De Boeck.
- Nelson R. et Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, n°1, pp. 14-37.
- Nonaka I. (1999), « L'entreprise créatrice de savoir », *Knowledge Management*, Editions d'Organisation.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- O'Dell C. et Grayson J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40, n°3.
- Panapanaris C. (1998), « Management par projets : le rôle des interactions professionnelles dans la constitution du savoir organisationnel », *Actes de la XII^{ème} Conférence Internationale du Management Stratégique*, Louvain-La-Neuve.
- Patriotta G. et Pettigrew A. (1999), "Studying Knowing and Organization", *Working Paper*, cité par Eisenhardt K. et Santos F. (2002).
- Pavitt K. (1990), "What do we know about the strategic management of technology?" *California Management Review*, Vol. 32, pp. 17-26.
- Pedon A. (2000), « Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature », *Revue Management Technologique et Innovation*, n°2.
- Penrose E. (1959), *The Theory Of The Growth Of The Firm*, Blackwell, London.
- Peretti J.M. (2000), *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 5^{ème} édition.

Picker S., Ruhnke A. et Leker J. (2009), "Developing knowledge management-what makes the success?" *International Journal of Technology Management*, Vol.45, n°3/4, pp. 380-389.

Pinsonneault A.T. (1992), « Les TIC : Les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ? », *Gestion*, Vol. 17, n°4, pp. 15-21.

Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press.

Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books.

Powell W. W., Koput K. W. and Smith-Doerr L. (1996), 'Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology', *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp. 116-145.

Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R. et Turner C. (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, pp. 65-105.

Raynal S. (2000), *Le management par projet : une approche stratégique et pratique du changement*, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition.

Reix R. (1998), *Système d'information et management des organisations*, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, pp. 219-233.

Reix R. (1999) « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp. 111-119.

Rousseau A. et Valoggia P. (2004), « Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans les démarches de gestion des connaissances : disparition ou renouveau de la fonction ? », 4^{ème} Colloque « Métamorphose des organisations », GREFIGE, Nancy.

Schreyögg G. (2000), *Organisation : Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, p.541

Senge P. (1990), *La Cinquième Discipline : l'Art et la Manière des Organisations qui Apprennent*, First, Paris.

Simon H.A. (1981), *The Sciences of the Artificial*, 2^{ème} édition, MIT Press, Cambridge, MA, cité par Grant (1996).

Simon H.A. (1991), “Bounded rationality and organizational learning”, *Organization Science*, Vol. 2, pp. 125-134.

Spender J.C. (1996), “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 45-62.

Steensma H. K. and Lyles M. A. (2000), ‘Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives’, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 831-851.

Szulanski G. (1996), ‘Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm’, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 27-44.

Tarondeau J.C. et Wright R.W. (1996), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, Juin-Juillet-Août.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18.

Teece D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.

Tsai W. (2001), ‘Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance’, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 996–1004.

Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.

Van Wijk R., Jansen J.P. et Lyles M.A. (2008), Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, n°4, pp. 830-853.

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Edition Economica, Paris.

Wegner D. M. (1986), "Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind", In M. B. & G. G. R. (Eds.), *Theories of Group Behavior*, New York: Springer-Verlag, pp 185-205.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, pp. 171-180.

Wenger E. (2000), "Communities Of Practices: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, janvier fevrier.

Williams C. (2007), "Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 867-889.

Winter S.G. (1987), *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, Ballinger.

Zahra S. A., Ireland R. D. et Hitt M. A. (2000), 'International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance', *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 925-950.

Zahra S.A. et George G. (2002), "Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension", *The Academy of Management Review*, Vol. 27, n°2, pp. 185-204.

Zghal R. (2002), « L'appropriation de la technologie, le savoir et le développement », *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol.12, n°2, septembre octobre.

Sites Web:

Wade M. et Schneberger S. (2006), Theories Used in IS Research, <http://www.istheory.yorku.ca/transactivememorytheory.htm>

Annexe n°1

Variables	Indicateurs de mesure
Variables indépendantes	
Aplatissement de la hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des niveaux hiérarchiques, taux d'encadrement (Rousseau et Valoggia, 2004) - Nombre des directeurs intermédiaires de contrôle ou de coordination (Drucker, 1999b) - Voie de transmission d'indicateurs et de comptes rendus (directe/indirecte) (Reix, 1998).
Organisation par projet/processus	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de processus et leurs natures (Grandstein, 2006) - Existence de groupes de projets autonomes (Midler, 1993 ; Panaponaris, 1998) - Spécialisation des employés (Drucker, 1988) - Répartition des rôles entre spécialistes et managers (Gélinier, 1999) - Intérêt accordé à la gestion par projets (Gélinier, 1999)
Variable dépendante	
Création et partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) - Création de nouveaux savoirs (à l'interne par la formation, ou à l'externe par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché) (Simon, 1991) - Rôle du partage, de l'interaction sociale et du travail de groupe dans le processus de création de savoir (Hemlin, 1999) - Rôle de l'agencement physique des locaux en <i>open space</i>. - Transfert, diffusion ou partage des savoirs par les membres de l'organisation (travail de groupe, interaction sociale, réunion...) - Rôle de l'observation et de l'imitation dans la « socialisation » du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) - Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) - Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans « l'internalisation » du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) - Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la « socialisation » du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) - Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996) - Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996) - Intérêt de former des groupes de résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996)

Tableau n°1 : Référentiel de recherche