

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

TRANSFERT DES CONNAISSANCES,  
GESTION DES COMPETENCES  
ET PERFORMANCE DE PROJET : LE CAS  
DU REAMENAGEMENT D'UN SITE TOURISTIQUE

*Marie-Laure BUISSON\**

W.P. n° 695

Septembre 2004

*\* Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion , rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence  
, Université Aix-Marseille III, Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puyricard*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**TRANSFERT DES CONNAISSANCES, GESTION DES COMPETENCES  
ET PERFORMANCE DE PROJET : LE CAS DU REAMENAGEMENT  
D'UN SITE TOURISTIQUE**

**Marie-Laure BUISSON**

Doctorante - Allocataire de recherche

CEROG - IAE d'Aix-en-Provence

Clos Guiot. Boulevard des Camus

13540 PUYRICARD

Mail : [marie-laure.buisson@iae-aix.com](mailto:marie-laure.buisson@iae-aix.com)

**Résumé** : L'objectif de cet article est d'éclaircir les liens unissant connaissances et compétences dans le cadre d'une collaboration, et d'observer dans quelle mesure cette articulation peut être créatrice de valeur. L'étude du transfert des savoirs au sein de l'équipe en charge du réaménagement du site touristique de Saint Pons, dans le sud de la France, permet de mettre en évidence les facteurs essentiels du transfert des savoirs pouvant avoir un impact sur la performance du projet.

**Mots clés** : gestion des connaissances, gestion des compétences, processus de transfert intra-organisationnel des connaissances, performance, coopération.

**Abstract** : The aim of this article is to explain the link between knowledge and skills in the case of a collaboration, and to observe in what way this link can be a source of value creation. Then, using the concept of knowledge transfer within the team responsible for the restructuring of the tourist site of Saint Pons, in the south of France, we will be able to emphasize the key factors of knowledge transfer that could have an impact on the project's performance.

**Key words** : knowledge management, skills management, intra-organizational knowledge transfer process, performance, cooperation.

# **TRANSFERT DES CONNAISSANCES, GESTION DES COMPETENCES ET PERFORMANCE DE PROJET : LE CAS DU REAMENAGEMENT D'UN SITE TOURISTIQUE**

**Marie-Laure BUISSON**

IAE d'Aix-en-Provence

Les nombreuses études récentes portant sur la gestion des connaissances et des compétences dans l'entreprise, à la fois dans la littérature en management stratégique et en gestion des ressources humaines, témoignent d'un renouveau de la conception de l'organisation. Désormais, les savoirs et compétences sont considérés comme des ressources, et peuvent, par conséquent, être à l'origine de la création ou du maintien d'un avantage concurrentiel. Les préconisations sont alors de favoriser la coopération, avec pour objectif ultime l'émergence d'une culture d'apprentissage. Le transfert des savoirs doit être source de valeur, sans toutefois devenir un enjeu de pouvoir. Cependant, les recherches liant transfert des connaissances et performance sont rares, du fait de la difficulté de lier des niveaux d'abstraction différents : individuel vs. organisationnel. La question reste donc en suspens : existe-t-il des facteurs clés liés au transfert des connaissances et des compétences qui influeraient plus particulièrement sur la performance organisationnelle ? Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous nous proposons d'effectuer une étude empirique de nature qualitative, basée sur l'analyse du cas du projet de réaménagement touristique du site de Saint Pons, situé dans le sud de la France. Notre objectif est double : il s'agit en premier lieu de comprendre et définir le processus de transfert de connaissances dans le cadre de ce projet par l'observation du travail d'équipe, puis d'établir des liens entre les caractéristiques de ce processus de transfert et la performance perçue du projet. Nous serons donc en mesure d'éclaircir les liens unissant connaissances et compétences dans le cadre d'une collaboration, et d'observer dans quelles conditions cette articulation peut être créatrice de valeur.

# 1. CONNAISSANCES, COMPETENCES ET PERFORMANCE : UN ETAT DE L'ART

## 1.1. De la gestion des flux de savoirs aux compétences : quelle création de valeur pour l'entreprise ?

La théorie de la ressource a été l'une des premières à mettre en avant l'importance des ressources internes à l'entreprise dans le maintien de son avantage concurrentiel. La performance de la firme est donc fonction de la manière dont les managers gèrent leur organisation autour de ressources qui sont rares, monnayables (conditions d'existence), difficilement imitables, difficilement échangeables, et difficilement substituables (conditions de persistance). Dans cette optique, la création de valeur pour l'entreprise serait liée à sa capacité à acquérir, capitaliser et exploiter ses ressources, savoirs-faire et compétences clés, qui constituent alors la base de la position concurrentielle de la firme. Or, le processus par lequel l'entreprise développe ses compétences est l'apprentissage organisationnel, dont Koenig (1994, p.78) donne la définition suivante : il s'agit d'un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Le knowledge management et la gestion des compétences interviennent ensuite pour exploiter au mieux les combinaisons existantes entre ressources. Ainsi, un management conjoint des connaissances et des compétences (Mira-Bonnardel, 2000) devraient permettre aux entreprises de développer par anticipation des compétences distinctives, et non plus d'attendre de constater les évolutions du marché pour s'adapter (March, 1991). Dans cette optique, la capacité des firmes à manager un apprentissage rapide et efficace devient alors source de compétitivité. En effet, comme le souligne Jolis (1998, pp.156) : « Toute information qui n'aurait pas été perçue, comprise, utilisée, appropriée par l'organisation risque désormais de profiter à des concurrents plus rapides et entraînés à le faire ».

Mais dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel crée-t-il de la valeur pour la firme ? L'un des éléments sur lesquels se base l'apprentissage organisationnel est le transfert du savoir au sein de l'organisation. Ainsi, un contexte organisationnel favorisant le partage des connaissances serait susceptible de rendre l'entreprise plus performante globalement : les employés partagent leurs savoir-faire techniques (partage d'expertise) et non-techniques, et, par la combinaison de ces savoirs avec leurs propres connaissances, réactualisent en partie leurs compétences, les exploitent de manière différente, voire même en acquièrent de nouvelles. Selon Gilbert et Parlier (1992, pp.16), les compétences englobent des « ensembles

de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situations données ». Connaissances et compétences sont donc intimement liées : « (...) toute connaissance détenue par un individu ou une organisation détermine ses savoir-faire et compétences centrales qui lui permettent de mener à bien des tâches spécifiques », Berthon (2003, pp.11). De plus, si l'on se réfère à l'action, les conditions organisationnelles de l'apprentissage deviennent le centre d'analyse, plutôt que la distinction, secondaire, entre connaissances et compétences (Cazal et Dietrich, 2003). Cependant, contrairement aux connaissances, les compétences sont indissociables de l'action, et permettent « d'englober les différents types de connaissances, leurs dynamiques et leurs tensions », (Dietrich et Cazal, 2003). Modifier ses savoirs a donc un impact direct sur nos compétences, d'où la nécessité d'observer les flux de savoirs pour améliorer la gestion des compétences et la performance organisationnelle

## **1.2. Le transfert intra-organisationnel des connaissances**

A l'heure de la globalisation des firmes, le transfert intra-organisationnel des connaissances devient donc un facteur stratégique critique. En effet, les exemples de gains parfois astronomiques réalisés par de grosses entreprises suite à la mise en place d'une gestion des connaissances, attirent l'attention de dirigeants toujours en quête d'une rentabilité maximale. O'Dell et Grayson (1998) dénombrent au moins huit cas de grandes entreprises américaines dont on a pu observer des résultats mesurables suite à l'implantation d'une démarche de benchmarking ou de knowledge management. Par exemple, la gestion du capital intellectuel mise en place chez Dow Chemical a permis quasi-immédiatement d'économiser 40 millions de dollars. De même, Texas Instruments a généré 1.5 milliards de dollars en comparant et transférant les best practices de ses 13 usines de fabrication. Les enjeux managériaux sont donc importants, et impliquent de s'entendre précisément sur le concept de transfert interne des savoirs.

### ***1.2.1. Le concept de transfert intra-organisationnel des connaissances***

Par définition, le transfert interne des savoirs se différencie du transfert inter-organisationnel dont les travaux, nombreux, se sont focalisés sur le transfert de connaissances à dominante technologique dans le cadre de joint-venture, alliances, expansions internationales ou partenariats. Ainsi, selon Argote et al. (2000, p.3), le transfert intra-organisationnel des savoirs correspond au « processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre ». Nous sommes face à un

processus complexe, qui revêt deux aspects principaux : la diffusion de règles du jeu, et la transmission ou création d'un savoir qui s'intègre dans l'unité réceptrice. Ainsi, le transfert continue même après l'adoption de nouvelles procédures, jusqu'à ce que les employés lui accordent une nouvelle signification symbolique, et de la valeur (Kostova, 1998).

### *1.2.2. Un processus complexe*

Plusieurs auteurs ont proposé une modélisation du processus de transfert des savoirs. Tout d'abord, le modèle de la spirale de Nonaka et Takeuchi (1995) met en évidence les processus de diffusion de la connaissance organisationnelle, en se basant sur la diversité des « interactions sociales entre connaissances tacites et connaissances explicites ». Ainsi, par le biais de quatre modes de conversion ou transfert (socialisation, articulation, combinaison, intériorisation), le savoir existant peut être transformé en nouvelle connaissance. Et finalement, ces processus, interdépendants, constituent un modèle descriptif général : la spirale de l'apprentissage. Par ailleurs, Szulanski (1996) nous présente une étude expliquant pourquoi les firmes rencontrent des difficultés dans le transfert interne de leurs connaissances. Ainsi, son analyse du transfert de 122 Best Practices au sein de 8 firmes lui permet-elle de dégager un processus en 4 étapes, partant de l'initialisation du transfert ; suivie de l'implantation ; de la mise en place ; et enfin de l'appropriation des connaissances nouvelles. S'inspirant pour partie de Szulanski, Inkpen et Dinur (1996) se sont intéressés au transfert des savoirs au sein de multinationales. Selon les auteurs, le contexte organisationnel joue un rôle essentiel dans la reconnaissance, l'utilisation, et la transformation d'un savoir en avantage concurrentiel. Ainsi, si un savoir particulier doit être transféré, il convient que l'unité organisationnelle réceptrice évolue dans un contexte relativement similaire à celui de l'émetteur : c'est ce que l'on appelle le degré de similarité des contextes (notion reprise par Kostova, 1998, sous la dénomination « distance institutionnelle »).

### *1.2.3. Des difficultés de mesure à contourner*

Mais comment mesurer le transfert des connaissances ? La difficulté réside dans le fait que nous cherchons à lier le transfert entre des individus en particulier et la performance d'une organisation, donc des niveaux d'abstraction différents. Les auteurs confrontés à cette difficulté ont procédé de diverses manières.

Tout d'abord, Darr, Argote et Epple (1995) se sont basés sur l'observation de l'évolution de la productivité des employés de différents fast-foods appartenant à la même franchise. Toutefois, observer les modifications dans la performance de l'organisation ou d'une de ses sous-parties

implique de contrôler un grand nombre de variables supplémentaires, la performance des firmes pouvant être affectée par de nombreux facteurs.

Par ailleurs, il est envisageable d'observer les changements dans les connaissances de l'unité qui reçoit le transfert. La difficulté provient du fait que le savoir tacite est difficilement mesurable, même par le biais d'entretiens. De plus, la connaissance réside dans de multiples « réservoirs » (Starbuck, 1992), qui ne tiennent pas forcément à l'individu (compétences individuelles, mais aussi mémoire organisationnelle, culture d'entreprise, règles de fonctionnement interne, etc.). Prenons l'exemple cité par Argote et Ingram (2000) : un individu travaillant dans un département spécifique d'une entreprise peut apprendre avec l'expérience comment modifier telle pièce de tel logiciel, dans le but d'en améliorer l'efficacité. Ensuite, ce logiciel est transféré dans un autre département de la firme, où il va directement en améliorer la performance, sans que personne ne sache expliquer pourquoi. Dans ce cas, si le chercheur essaie de mesurer les changements des connaissances dans le site récepteur en s'appuyant sur les modifications des savoirs à un niveau individuel, alors il fera fausse route puisque ceux-ci n'auront pas évolué. Cependant, cette approche par les réservoirs de connaissances développée par Argote & al. (2000), et reprise par Berthon (2003), pourrait permettre de dépasser les difficultés liées au niveau d'analyse dans l'étude du transfert des savoirs, et de l'articulation connaissances/compétences.

Enfin, le succès d'un transfert peut être mesuré grâce au degré d'institutionnalisation de la pratique au sein de l'unité réceptrice (Kostova, 1998), qui comprend deux composantes : l'implantation (degré d'adoption formelle de la pratique observée dans les comportements objectifs et actions), et l'internalisation (la pratique est intégrée et appliquée "par défaut", débouchant sur une création de valeur). Les mesures du transfert des connaissances ont donc de multiples facettes, aucune d'entre elles ne faisant l'objet d'un consensus. Par conséquent, le choix d'une mesure dépend fortement de l'objectif de l'étude, et des possibilités données au chercheur sur le terrain.

### **1.3. Les composantes du transfert interne des connaissances**

Szulanski (1996) a été l'un des premiers à étudier empiriquement les freins et leviers au transfert des savoirs, en se basant sur une perspective communicationnelle du transfert de connaissances. Nous suivons son approche, reprise en partie par Berthon (2001), qui considère le transfert des connaissances comme un flux entre un émetteur et un récepteur.

Dans ce cadre, nous dégagons de la littérature les freins et leviers au transfert de connaissances suivants :

- **Emetteur/récepteur du savoir.** Dans cette catégorie apparaissent différentes variables : la capacité d'absorption (capacité à évaluer, assimiler et appliquer correctement et avec succès le nouveau savoir à des fins commerciales) et de rétention (persister à faire que ce nouveau savoir s'intègre bien et que tout fonctionne correctement) du récepteur ; la fiabilité perçue de l'émetteur ; sa motivation au transfert ; le degré d'expérience passé entre émetteur et récepteur ; les liens sociaux les unissant (fréquence et distance des relations).
- **Nature de la connaissance :** elle peut être tacite ou explicite ; de qualité (ayant fait ses preuves dans d'autres unités par exemple) ; individuelle ou collective. Enfin, une caractéristique essentielle est l'ambiguïté causale du savoir.
- **Modes de transfert des connaissances :** Almeida & Grant (1998) ont identifié différents mécanismes de transfert, ainsi que leurs conditions d'application<sup>1</sup>. Ils distinguent notamment les modes de transfert en fonction de leur « richesse », c'est-à-dire leur capacité à explorer l'environnement non explicite de l'échange (les échanges oraux sont plus riches qu'une note interne par exemple).
- **Les « réservoirs » de savoir au sein des organisations.** Où se situe exactement le savoir source d'avantage concurrentiel ? Leonard-Barton a développé en 1995 une mesure en ce sens. Ses résultats montrent que le savoir concurrentiel se trouve (1) dans les compétences et connaissances des salariés et dans les matériels physiques tels que les ordinateurs, logiciels ; mais aussi (2) dans les systèmes d'incitation et d'éducation qui renforcent la croissance du savoir ; et enfin (3) dans la culture organisationnelle et les valeurs qui encouragent différents types de savoir. Par ailleurs, la mémoire organisationnelle peut aussi constituer un réservoir de savoir dans l'entreprise. Indispensable à la bonne marche d'une organisation, elle permet par exemple qu'un incident ne se répète pas, que l'expérience de résolution d'un problème acquise par les membres puisse être réutilisée, etc. Cette notion, développée par Weick et Robert (1993), se réfère au savoir tacite qui est collectivement porté par un groupe d'individus, chacun des membres de ce groupe ayant accès à une partie du stock de ce savoir collectif. Ainsi, la mémoire organisationnelle a une influence directe sur les savoirs

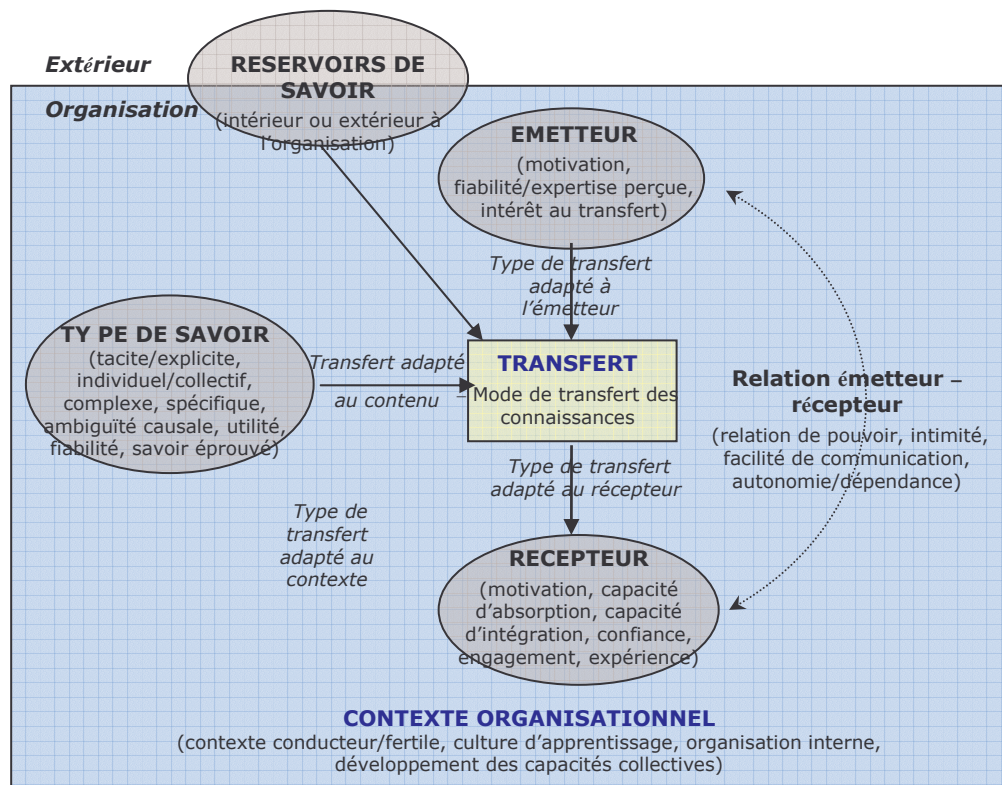
---

<sup>1</sup> Pour un récapitulatif des modes de transfert référencés par Almeida et Grant (1998), voir B. Berthon, « Transfert... » *Op. cit.*

présents dans l'organisation et les comportements des individus, et est, en retour, affectée par eux.

Ainsi, d'après les caractéristiques du transfert interne des connaissances que nous venons d'énoncer, nous proposons le schéma récapitulatif suivant :

Figure 1. Processus de transfert intra-organisationnel des connaissances



Pour favoriser un transfert des connaissances propice au développement de nouvelles compétences, il convient donc d'agir sur chacune de ces composantes du transfert.

#### 1.4. Transfert des connaissances et performance

Malgré une intuition partagée sur une éventuelle corrélation entre performance organisationnelle et transfert des connaissances, les études sur le sujet restent peu nombreuses, car difficiles à mettre en œuvre. Deux types de recherche se dégagent : les unes tentent d'expliquer la performance du transfert des savoirs ; tandis que les autres, très peu nombreuses, essaient de lier performance des organisations et transfert des connaissances.

#### ***1.4.1. La performance du transfert intra-organisationnel des connaissances***

Bresman et al. (1999) ont montré que même si la performance financière peut être un résultat du transfert, sa réussite en elle-même en est une condition préalable. Ainsi, Pedersen et al. (2000) se sont intéressés à la performance du transfert des connaissances au sein de multinationales danoises. Ils ont observé que le choix du mécanisme de transfert dépend de la nature de la connaissance à échanger. En effet, de manière simplifiée, un savoir tacite est plus facilement transféré par un moyen de communication riche (face-à-face, travail d'équipe, interaction informelle, etc.) ; alors qu'un savoir explicite est mieux transféré, en règle générale, par un moyen de communication écrit. De plus, la performance du transfert des connaissances est contingente à un certain nombre de freins et leviers (expérience en termes de transfert, capacité de transfert et distance psychique). Les auteurs mesurent cette performance grâce à une échelle de Likert rendant compte de la satisfaction globale perçue sur les gains acquis ou non après le transfert. Ils supposent, peut être à tort, que les répondants tiendront compte des pertes de savoir et du coût du transfert pour évaluer leur satisfaction. Ainsi, leur échelle aurait-elle pu être plus détaillée. Les résultats montrent que les variables freins et leviers au transfert jouent un rôle significatif dans la performance du transfert, mais pas les caractéristiques du savoir ni le mode de transfert.

#### ***1.4.2. Performance organisationnelle et transfert des connaissances : des liens encore peu explorés***

En réalité, Pedersen et al. (2000) ne se sont pas penchés sur la question des variations de performance au sein de l'unité organisationnelle réceptrice après le transfert. A ce sujet, certains chercheurs ont montré que si le savoir transféré est inapproprié au nouveau contexte, la performance peut en être affectée négativement (Baum et Ingram, 1998). Dans la même veine, Kostova (1998) a essayé, dans le cadre d'une étude sur le transfert transnational de pratiques organisationnelles, de mettre en exergue les liens existants entre transfert des connaissances et performance organisationnelle. Son modèle est basé sur des facteurs relatifs à l'organisation étudiée (qualité de la relation maison mère / unité réceptrice ; et relation de pouvoir / dépendance entre elles) ; mais aussi sur des aspects liés au pays dans lequel évolue cette organisation. Ainsi, l'auteur met-elle en exergue le concept de « distance institutionnelle », qu'elle définit comme le degré de similarité entre les deux environnements des entreprises, en l'occurrence entre la maison mère et l'unité organisationnelle réceptrice. Cet environnement institutionnel correspond à un ensemble de « piliers » ou institutions sur lesquels repose l'organisation. Il se décompose en trois dimensions : la dimension régulatrice

(lois et règles existantes au niveau régional ou national, qui régissent les comportements des organisations) ; la dimension cognitive (catégories cognitives partagées et utilisées par les individus en fonction d'une identité sociale donnée) ; et enfin la dimension normative (reflète la culture, c'est-à-dire les valeurs, croyance, normes, et présomptions sur la nature et les comportements humains). Dans ce cadre, le succès d'un transfert d'une pratique organisationnelle correspond à son degré d'institutionnalisation dans l'unité réceptrice, c'est-à-dire son degré d'implantation (degré d'adoption formelle exprimé et visible dans les comportements et actions) et d'internalisation (intégration avec valeur ajoutée de la pratique : celle-ci est acceptée et approuvée, et devient la pratique utilisée par défaut). La performance est mesurée de manière classique : hausse annuelle de différents taux, bénéfiques par employé, production des employés, ROA, etc. Cette recherche a permis de mettre en évidence l'existence de déterminants du transfert au niveau des pays comme au niveau des organisations. De plus, elle a montré qu'une relation positive directe lie l'institutionnalisation de la pratique à la croissance de la performance de l'unité réceptrice. Cependant, la performance mesurée ici ne provient-elle pas davantage de l'implantation et des caractéristiques de la nouvelle pratique plutôt que de la réussite du transfert en elle-même ? De plus, cette étude au sein de multinationales peut être assimilée à une recherche sur le transfert inter-organisationnel des connaissances. Ainsi, il semble qu'aucune étude ne se soit réellement intéressée aux liens existants entre transfert intra-organisationnel des connaissances et performance des organisations.

#### ***1.4.3. La problématique de la performance publique***

Le projet qui nous intéresse pour cette étude étant de nature publique, il convient de s'entendre brièvement sur les particularités de la performance dans ce type d'organisation. En effet, l'objectif n'est pas la production et la vente de produits ou services comme dans le secteur privé, mais avant tout la satisfaction de l'intérêt des citoyens. C'est pourquoi les critères traditionnels de la performance privée (rentabilité, productivité des salariés, etc.) doivent être adaptés. Après étude du rapport de la neuvième rencontre internationale de la revue *Politiques et Management Public* (1998)<sup>2</sup>, nous retenons comme variables explicatives de la performance publique :

---

<sup>2</sup> Neuvième Colloque International de la Revue *Politiques et Management Public*, qui s'est déroulé les 28 et 29 mai 1998 à l'Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence

- l'adéquation du résultat avec l'intérêt général. Cette variable étant difficile à opérationnaliser, une approche possible consiste à se baser sur les perceptions des personnes participant à l'étude par rapport à cette adéquation ;
- la satisfaction de tous les partenaires participant au projet, qui se réfère à la réalisation ou non des objectifs fixés par chacun au départ ;
- la rapidité d'exécution du projet, signe de contournement de certaines lourdeurs administratives et donc d'un certain investissement des acteurs dans le projet.

### **1.5. Les possibilités d'action de la fonction RH sur la gestion des connaissances**

Il convient de préciser en premier lieu que l'intervention de la fonction RH, par le biais de l'implantation de pratiques et systèmes spécifiques, peut conduire à une performance organisationnelle accrue et même être source d'avantage concurrentiel (Collins & Clark, 2003). En effet, d'après la théorie des ressources, ces systèmes et pratiques mis en place sont souvent uniques, ambigus et difficilement imitables car socialement complexes (Lado & Wilson, 1994). Et mêmes s'ils peuvent être imités, le temps s'écoulant entre la mise en place et les effets attendus confère une marge de manoeuvre conséquente à la firme lésée. Les systèmes et pratiques RH constituent donc une ressource à part entière pour la firme, en particulier s'ils supportent des ressources ou compétences susceptibles de fournir de la valeur pour la firme (Wright & al., 2001). Ainsi, et compte-tenu des variables mises en évidence dans la littérature sur le transfert des connaissances, nous pensons que pour que les compétences se développent, se diffusent, et soient exploitées avec pertinence, il faut renforcer à la fois la coopération et la cohérence dans l'entreprise.

En effet, contrairement aux actifs physiques, compétences et connaissances ne respectent pas les principes économiques traditionnels de non-rivalité et non-exclusivité, et perdent de leur valeur si elles ne sont pas appliquées et partagées. Ainsi, « pour agir avec compétence, une personne devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (...) mais également des ressources de son environnement(...). Agir avec compétence suppose de savoir interagir avec autrui », Le Boterf (2001), p.43. Concrètement, l'entreprise doit s'organiser en interne de façon à promouvoir les échanges, par la constitution de réseaux, de groupes de travail. Comme le souligne Le Boterf (1994), « *la compétence de l'individu dépend du réseau ou des réseaux de savoir auquel il appartient* », qui lui donne(nt) accès à des compétences complémentaires aux siennes. Les réseaux permettent d'obtenir rapidement de l'information pertinente à la fois sur l'environnement extérieur - réseau externe - et sur

l'organisation elle-même - réseau interne - (Collins & Clark, 2003). Il convient donc de favoriser le travail en équipe, l'ouverture entre services, entre individus n'ayant pas le même langage, la même perspective, mais tout en ayant un objectif commun : celui de servir les intérêts de sa firme. Cet objectif commun doit être visible, la cohérence interne étant primordiale pour la construction de représentations communes par les membres de l'organisation et la création de sens. Ces représentations sont forgées sur la base de l'analyse de l'environnement effectuée par chaque individu, à partir de la politique affichée de l'entreprise, mais aussi de ses relations avec ses collaborateurs. D'où l'importance du transfert des connaissances, à la fois dans l'évolution des capacités intellectuelles individuelles, mais aussi pour le développement des capacités relationnelles et d'analyse de l'environnement qu'il suppose. La cohérence interne permet donc l'émergence de représentations collectives, par la confrontation et la négociation, représentations qui sont nécessaires au développement et à l'acquisition de compétences collectives.

Par conséquent, la fonction RH peut intervenir utilement pour favoriser une gestion efficace du couple connaissances/compétences. Tout d'abord, comme le souligne Le Boterf (2001), le contexte organisationnel est aussi important que la disposition à savoir agir de l'individu. Il convient donc de développer une culture d'apprentissage, tout en évitant que les connaissances ne deviennent redondantes (March, 1991). Cette culture serait basée sur la confiance et un langage commun ; la création de lieux et de moments d'apprentissage ; l'encouragement du partage des connaissances, de la prise d'initiative, de la flexibilité ; privilégiant la qualité des idées plutôt que le statut hiérarchique de l'émetteur de cette idée, et acceptant les erreurs créatives et la collaboration (Davenport & Prusak, 1998). Cette culture organisationnelle va donc favoriser le transfert et contribuer à une absorption plus rapide des connaissances nouvelles. En outre, elle va permettre de développer une capacité à redéployer un savoir existant, compétence qui peut créer de la valeur pour l'entreprise sur le long terme (Kogut et Zander, 1995). Enfin, la culture d'entreprise permet de renforcer les liens personnels existant entre individus, ce qui peut permettre d'éviter la fuite du savoir : les membres de l'organisation étant affectivement liés entre eux, leur coût de départ de la firme en sera accru. De la même manière, l'organisation interne joue un rôle non négligeable : la structure hiérarchique, la distribution du pouvoir, les styles de communication ou de leadership ou encore les systèmes de récompense, sont autant de variables qui peuvent influencer le transfert des connaissances (Inkpen et Dinur, 1996 ; Berthon, 2001).

Ensuite, d'un point de vue individuel, comment agir pour forger une identité collective et faire émerger le sens de la coopération, dans le but de promouvoir un objectif purement organisationnel ? La fonction RH peut inciter à la coopération et au partage des connaissances, notamment par la formation (apprendre à interagir et acquérir de nouvelles connaissances), et l'instauration d'un esprit d'équipe (donner envie aux membres de l'organisation de coopérer, au-delà des intérêts individuels).

## 2. ETUDE DES LIENS ENTRE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET PERFORMANCE DE PROJET : LE CAS DU REAMENAGEMENT D'UN SITE TOURISTIQUE

Nous nous proposons d'étudier le transfert des connaissances entre individus appartenant à une même organisation, mais travaillant dans différents services, et « contraints » à collaborer dans le cadre d'un projet commun. En l'occurrence, le projet choisi est celui du réaménagement d'un site touristique situé dans le sud de la France et appartenant au Conseil Général des Bouches-du-Rhône : le site de Saint Pons à Gémenos.

### 2.1. Méthodologie de la recherche

Notre échantillon est composé de 6 individus, impliqués directement dans le projet de réaménagement du site :

Tableau 1. Composition de l'échantillon

FONCTION	SERVICE	MISSION GLOBALE	RÔLE DANS LE PROJET	PREOCCUPATIONS
Ingénieur en chef	Direction Départementale pour les Personnes Handicapées (DDPH, rattachée à la Direction Adjointe à la Solidarité)	Veille au respect de la conformité des constructions publiques	Management général du projet	« <i>tout aménagement public doit être accessible à l'ensemble des citoyens, y compris les personnes à mobilité réduite</i> »
Architecte			Management du projet, aspects techniques	
Technicien forestier	Service de gestion des espaces naturels départementaux (rattaché à la Direction de l'Environnement)	Accueil du public dans les domaines départementaux	Maintenance du site sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecologie</li> <li>- Préservation des espaces naturels</li> <li>- Développement durable</li> </ul>
Chargée de mission	Direction de l'Environnement	Gestion des espaces naturels	Etudes techniques	
Responsable du service étude et développement	Centre Départemental du Tourisme	Proposition et exécution de la politique départementale du tourisme	Communication du projet	Développement du tourisme local
Technicien	Direction des Routes	Travaux de voirie départementaux	Participation à la création d'une rampe d'accès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécution des travaux de voirie</li> <li>- Sécurité routière</li> </ul>

Le faible nombre de répondants s'explique par le caractère exploratoire de la recherche. Ceux-ci travaillent tous pour le Conseil Général des Bouches-du-Rhône, mais dans des lieux différents, pour des Directions diverses, n'ont pas la même fonction, et, pour la majorité, n'ont jamais collaboré. Notons que nous sommes rapidement arrivés à saturation, celle-ci ayant été déterminée *a posteriori* comme équivalente à un échantillon de 4 individus.

Les données recueillies sur le terrain sont de trois sources : documents, observations et entretiens. Les données documentaires sont principalement des plans, notes internes, et prévisions budgétaires se rapportant au projet. L'observation, non-participante, a apporté des éléments de compréhension nécessaires à la recherche. Ainsi, les nombreux déplacements sur site en compagnie des différents acteurs du projet, les rencontres avec les parties prenantes (y compris la population environnante du site touristique), la possibilité offerte au chercheur d'assister aux réunions dans les différents services, ont permis une meilleure appréhension du déroulement du projet. Enfin, les interviews semi-directives, d'une durée moyenne de 1H15, enregistrées et retranscrites intégralement, ont précisé le déroulement de la collaboration entre partenaires. A partir de cette description, le processus de transfert des savoirs a pu être identifié et étudié.

Ainsi, après confrontation de la littérature et des thèmes d'investigation retenus par le chercheur, un guide d'entretien en 3 phases a été élaboré.

Tableau 2. Thèmes abordés lors des entretiens

<b>CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>	<i>Organisation interne de l'établissement</i>	Hiérarchie
		Communication
	<i>Déroulement et organisation du projet</i>	Définition du budget
		Prise de décision
		Rôles des différents intervenants
<b>TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE CADRE DU PROJET</b>	<i>Emetteur et récepteur du transfert</i>	Emetteur du transfert (motivation, fiabilité perçue, intérêt au transfert, etc.)
		Récepteur du transfert (motivation, capacité d'intégration et de rétention, confiance en l'émetteur, engagement, etc.)
		Relation émetteur /récepteur (relation de pouvoir, intimité de la relation, autonomie/dépendance, degré d'expérience passée, etc.)
	<i>Nature du transfert</i>	Type de savoir (tacite/explicite, individuel/collectif, complexe, spécifique, fiabilité, utilité, etc.)
		Mode de transfert (oral/écrit, adapté, mécanisme de transfert, etc.)
	<i>Perception du transfert</i>	Freins et leviers perçus
		Qualité perçue du transfert
<b>LIENS ENTRE PERFORMANCE DU PROJET ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES</b>	<i>Performance d'un projet public</i>	Indices de performance perçus
		Freins et leviers à la performance
	<i>Performance vs. transfert des connaissances ?</i>	Performance globale perçue
		Liens perçus entre performance et transfert des connaissances

La méthode de traitement des données utilisée pour cette étude est l'analyse de contenu catégorielle thématique, conformément à la nature exploratoire de la recherche. Ainsi, sur la base de questions concernant la collaboration entre partenaires, nous avons reconstitué le processus de transfert des connaissances au sein de l'équipe, et mis en évidence ses caractéristiques significatives. Ensuite, les facteurs clés découverts ont été mis en relation avec la performance du projet (perçue par les répondants), dans un objectif d'élaboration de conclusions exploratoires.

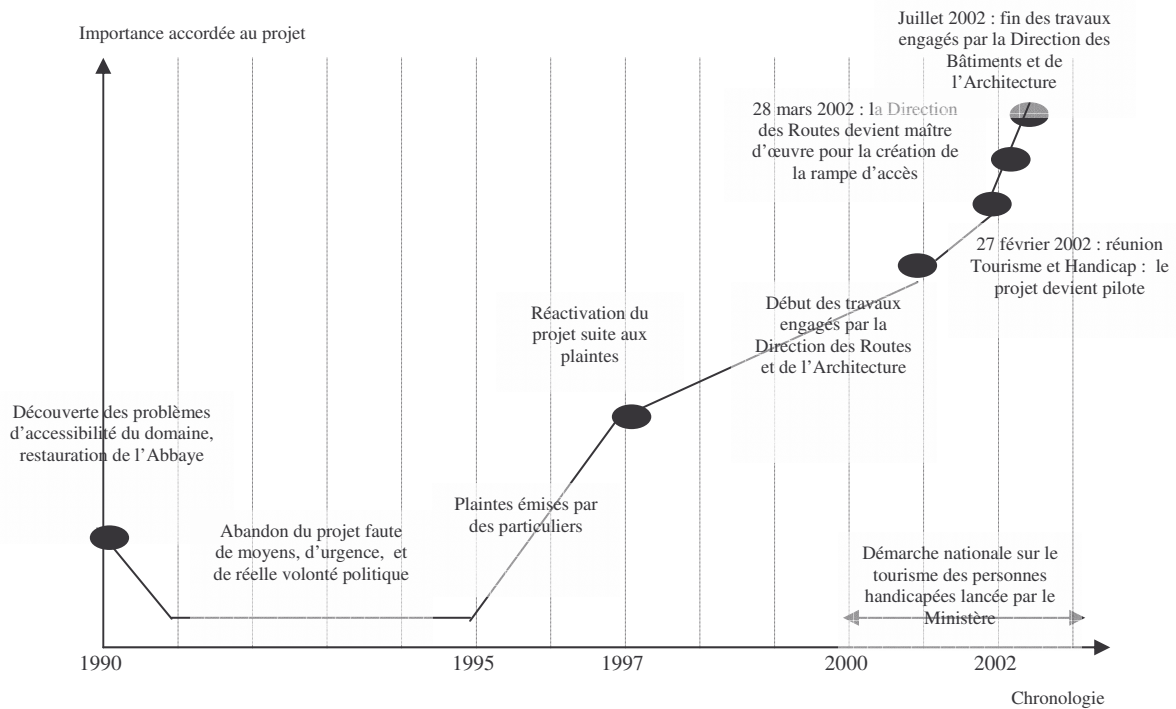
## **2.2. Résultats**

Les résultats de notre étude empirique se décomposent en deux phases. La première concerne le projet de réaménagement du site de Saint Pons en lui-même, qui constitue le contexte du transfert des connaissances, la deuxième partie étant consacrée à l'étude même de ce transfert et à ses liens avec la performance du projet.

### ***2.2.1. Le projet de réaménagement***

Le domaine de Saint Pons, situé sur la commune de Gémenos, non loin de Marseille, a de nombreux attraits touristiques, notamment pour les touristes "verts". Ce parc de 760 hectares de forêts et de prairies constitue en de nombreux points une zone sensible, à protéger entre autres contre les incendies, la pollution et le vandalisme. C'est pourquoi, depuis une dizaine d'années, ce site fait l'objet de différents réaménagements de faibles envergures, tels l'aménagement de sentiers de randonnées permettant de contourner des espaces trop sensibles. Cependant, le service du Conseil Général en charge de l'entretien de ce domaine a constaté, il y a déjà de nombreuses années, des difficultés d'accès du site pour les personnes à mobilité réduite. En effet, d'importants dénivelés ponctuent la partie haute du domaine, notamment le sentier permettant d'accéder à l'Abbaye qui surplombe le site. De plus, des plaintes ont été émises par des particuliers sur ce sujet, auprès d'élus et du Conseil Général. C'est pourquoi un projet global de réaménagement du site a été initialisé, avec comme objectif principal la mise en conformité des accès aux bâtiments, aux parcs de stationnement, ainsi que le sentier menant jusqu'à l'Abbaye. Le projet repose donc sur la résolution de différentes difficultés, et implique le concours et les compétences de plusieurs intervenants appartenant à diverses Directions, et ayant des compétences nettement différenciées. La matrice des événements critiques présentée ci-dessous synthétise le déroulement du projet.

Figure 2. Matrice des évènements critiques durant le déroulement du projet



Ce projet a donc mis du temps à démarrer. Les problèmes budgétaires ne sont que de faible importance, car la ligne directrice du projet fait l'unanimité. En effet, les deux principaux services concernés (Environnement et Service d'aide aux personnes handicapées) ont des missions qui font l'objet d'un consensus, les moyens financiers ne sont donc pas un obstacle. Ceci est un point important, notamment pour ce qui concerne la motivation des intervenants : aucun d'entre eux ne reste insensible aux problématiques de la préservation de l'environnement et de l'amélioration de la vie quotidienne des personnes handicapées. De même, ces deux services, sur lequel repose la majeure partie du projet, ont des fonctionnements très participatifs : la hiérarchie, même s'il elle existe, n'est pas vécue comme telle. Les discussions avec les supérieurs sont informelles et fréquentes, et la délégation du pouvoir de décision est forte, ce qui n'est pas le cas dans tous les services.

### 2.2.3. Etude du transfert des connaissances et de ses liens avec la performance perçue du projet

Grâce aux entretiens semi-directifs, visant à mettre en évidence les caractéristiques de la collaboration entre partenaires dans le cadre du projet, le processus de transfert des connaissances, compris comme un échange dyadique entre un émetteur et un récepteur, a pu être mis en évidence.

➤ **Transfert des connaissances au cours du projet** : par le biais de l'étude de la collaboration entre partenaires, nous avons donc pu reconstituer le contexte et le fonctionnement de l'échange de savoirs au sein de l'équipe. Le tableau suivant récapitule, sur la base du schéma adopté dans la littérature, les facteurs de la collaboration abordés par les répondants qui semblent significatifs pour la compréhension du transfert des savoirs.

Tableau 3. Facteurs liés à l'organisation interne

Thèmes abordés	Explications	Exemples de citations
<b>Contexte organisationnel</b>	Délégation du pouvoir de décision importante au sein même des Directions, fonctionnement participatif, mais la multiplicité des interlocuteurs et des échelons freine les projets, qui sont arbitrés de manière globale par les niveaux supérieurs de la hiérarchie, souvent inaccessibles aux partenaires interrogés.	« nous nous sentons libres et indépendants », « je ne ressens pas de poids hiérarchique », « la communication est difficile car l'organisation est très grande », « le problème est qu'il faut jouer à l'inspecteur Colombo pour trouver la bonne personne ! »
<b>Caractéristiques du projet et son organisation</b>	Les différents intervenants du projet sont clairement identifiés, mais les rôles respectifs sont perçus comme mal définis. Projet décrit comme transversal et « pilote », ce qui implique des moyens financiers accrus, et sous-entend une volonté politique manifeste. Le manque de planification représente une difficulté majeure, qui vient s'ajouter à l'inertie de l'administration de manière générale, et à la multiplicité des intérêts à satisfaire.	« il y a méconnaissance des missions des uns et des autres », « le projet étant « pilote », cela lui donne une forme dynamique », « c'est un projet de longue haleine, alternant des périodes d'inactivité et des périodes exigeant beaucoup de travail », « il manque une vision globale », « il faut composer avec une multiplicité d'intérêts parfois divergents »

Le contexte organisationnel peut être qualifié de moyennement fertile au sens de Szulanski (1996) : la délégation du pouvoir de décision existe, mais surtout entre niveaux inférieurs de la hiérarchie. Ainsi, le travail sur le terrain ne peut-il être effectué dans de bonnes conditions que si les échelons supérieurs ont clairement défini au préalable les attributions respectives des partenaires (rôles, budget, etc.), et le déroulement global du projet. Dans le cas du réaménagement du site de Saint Pons, cela n'a pas été le cas, ce qui a conduit à un démarrage assez lent du projet, avant qu'une volonté politique manifeste n'insuffle un nouvel essor aux travaux.

Tableau 4. Facteurs liés aux partenaires du projet

<p><b>Caractéristiques des partenaires du projet (qui sont à la fois émetteurs et récepteurs de savoir au sein de l'équipe)</b></p>	<p>Les partenaires ont une volonté marquée de concrétisation d'un projet qu'ils jugent « noble », car destiné à améliorer l'accessibilité au site pour les personnes âgées et handicapées, tout en préservant l'environnement. De plus, l'investissement des partenaires en termes de temps est assez fort. Enfin, les partenaires perçoivent leurs collaborateurs comme fiables et investis</p>	<p>« c'est un excellent projet », « j'ai envie que le projet réussisse », « je serais fier de voir le projet aboutir », « il représente une avancée sociale majeure », « les gens s'investissent beaucoup dans ce projet », « on a porté le projet à bout de bras », « nous nous sommes dotés de compétences clés », « les partenaires sont tous très compétents », « sans eux, le projet n'aurait pas été le même », « ils ont apporté un souffle d'air formidable »</p>
<p><b>Relation entre collaborateurs (relation émetteurs/récepteurs des savoirs)</b></p>	<p>Le degré d'expérience passée entre partenaires est faible, les compétences sont complémentaires, faibles relations de pouvoir, pas d'enjeux hiérarchiques, pas de relation de dépendance entre les services, transfert gagnant-gagnant, relation ardue au sens de Szulanski, 1996 (intimité de la relation + facilité de communication)</p>	<p>« nous n'avions pour la plupart jamais collaboré », « nos compétences ne se chevauchent pas » « nous avons certes un appui important de l'Etat, qui nous confère un pouvoir de validation par rapport aux autres services » (citation de l'ingénieur de la DDPH) « nous avons une relation très bonne, voire excellente entre collaborateurs », « on ne reste pas dans notre petit microcosme, c'est vraiment bilatéral », « entre techniciens, on se comprend bien », « on est devenu collègues », « on a vraiment sympathisé »</p>

Les partenaires qui échangent dans le cadre du projet semblent personnellement engagés, les objectifs à terme leur tenant à cœur (protection de l'environnement, accessibilité du site aux personnes âgées et handicapées).

Si l'on s'intéresse plus particulièrement au transfert des connaissances au sein de l'équipe, il apparaît que les partenaires, dans leurs rôles successifs d'émetteurs et de récepteurs, sont motivés à participer au projet, et à échanger leurs savoirs. Ils ne sont pas particulièrement contraints par des relations de pouvoir et de dépendance entre services, et voient le transfert des connaissances comme un processus gagnant-gagnant, vision confortée par le fait que leurs compétences sont complémentaires. Il n'y a donc pas de concurrence entre individus, et des liens affectifs se créent.

Tableau 5. Facteurs liés au processus de transfert des savoirs

<p><b>Nature du savoir</b></p>	<p>Connaissances techniques (connaissance du fonctionnement des collectivités, connaissances juridiques et environnementales) Aptitudes relationnelles</p>	<p>«une institution comme la notre a un fonctionnement tout particulier, qu'il est nécessaire de maîtriser » « il est important de bien connaître et comprendre ses interlocuteurs, et de savoir à qui s'adresser »</p>
<p><b>Modes de transfert</b></p>	<p>Mode de transfert privilégié = réunions (pas assez nombreuses) Mais aussi téléphone, mails et documents écrits</p>	<p>« les réunions permettent une prise de décision collective » « nous utilisons souvent le mail pour envoyer les plans »</p>
<p><b>Perception du transfert</b></p>	<p>Manque global d'occasions d'échange, organisation parfois pénalisante, d'où le développement du travail en réseau. Cependant, les apprentissages sont réels.</p>	<p>« il n'y a pas assez de réunions régulières », « chacun travail dans son coin », « nous favorisons le travail en réseau, c'est le seul moyen d'être efficace » « il faut créer un réseau, partager ses expériences et connaissances » « nous avons appris énormément et de manière mutuelle »</p>

Les savoirs transférés dans le cadre de la collaboration sont de type explicite et tacite selon les cas (Nonaka & Takeuchi, 1995) et globalement peu complexes. Les modes de transfert employés sont consensuels, et moyennement adaptés au transfert des connaissances. Les répondants regrettent que les occasions d'échange soient si peu fréquentes, même si les apprentissages sont réels, favorisés par la mise en place de réseaux de connaissances, qui permettent de contourner les lourdeurs administratives et hiérarchiques.

Tableau 6. Facteurs liés à la performance du projet

<p><b>Critères de performance d'un projet public</b></p>	<p>Les objectifs doivent être atteints, les délais respectés. Les attentes des citoyens et partenaires doivent être satisfaites. Le projet doit être mis en œuvre dans une perspective de long terme. La volonté politique sous-jacente au projet est primordiale.</p>	<p>« satisfaire le cahier des charges », « il faut ménager la chèvre et le chou », « obtenir l'adhésion des partenaires et du public », « il faut penser à tout, tout de suite, pour éviter de devoir rajouter de l'argent ensuite » « s'il y a déjà une volonté politique, ça ouvre pas mal de portes », « ça a beaucoup de bon qu'un élu soutienne un projet »</p>
<p><b>Performance du projet</b></p>	<p>Projet perçu comme étant en adéquation avec l'intérêt général (satisfaction des attentes des citoyens, des partenaires, respect de l'environnement), mais un démarrage assez lent du à un manque d'officialisation au départ</p>	<p>« nous avons, je crois, réussi à satisfaire les besoins des uns sans entraver la liberté des autres », « le projet est désormais sur les rails », « le projet aurait dû être initialisé d'en haut, par la Direction ».</p>

La performance d'un projet public repose, selon les répondants, sur la satisfaction des attentes des parties prenantes, le respect des délais, et l'adéquation du résultat avec l'intérêt général. Les interviewés ajoutent qu'il est important que la structure mise en place soit viable sur le long terme, ce qui implique une préparation importante en amont du projet : l'aménagement prévu est-il aux normes, quelles peuvent être les évolutions de ces normes à terme, comment sont susceptibles de réagir les populations locales concernées par le projet, etc. Selon les répondants, le projet de Saint Pons répond à ces critères, et est donc performant, malgré un démarrage plutôt lent.

➤ **Liens perçus entre transfert des connaissances et performance du projet** : à titre indicatif, nous avons demandé aux interviewés s'ils percevaient des liens entre leur collaboration en particulier, et la performance du projet de réaménagement. Il apparaît que pour la majorité d'entre eux, il existe un lien entre transfert des connaissances et performance, bien que celui-ci ne soit pas le seul facteur en jeu. Notons toutefois qu'une minorité de répondants ne voit aucun lien entre transfert des connaissances et performance du projet. Selon eux, « c'est le fait que le projet soit bien ficelé, noble, et soutenu par un élu, qui rend la collaboration étroite » ; et si les partenaires n'adhéraient pas au projet, alors la collaboration

serait un échec. C'est donc le contenu du projet qui aurait un impact, selon eux, sur le transfert des connaissances.

➤ **Le rôle de la fonction RH dans le cadre du projet** : dans le cas particulier du réaménagement du site de Saint Pons, la fonction RH n'a joué qu'un rôle mineur. En effet, la coordination de l'équipe s'est effectuée au fur et à mesure par les partenaires eux-mêmes, confrontés aux difficultés liées au manque de planification et d'officialisation du projet au niveau des échelons supérieurs. Cette incohérence organisationnelle, sans doute liée en partie à la taille de l'organisation et à sa nature publique, s'est révélée nuisible à la gestion du projet. L'une des solutions pour y remédier serait d'impliquer davantage la fonction RH dans la gestion de projets transversaux, impliquant le transfert ponctuel de personnels. Ceci est primordial, du fait de la fréquence de ce type de projet.

## CONCLUSION

En conclusion, nous avons essayé d'éclaircir les liens unissant connaissances et compétences dans le cadre d'une collaboration, et observé dans quelle mesure cette articulation pouvait être créatrice de valeur. Les résultats exploratoires de cette étude mettent en avant divers facteurs, qui semblent significatifs pour la compréhension du transfert des savoirs. Ainsi, l'autonomie au travail, de même qu'une parfaite connaissance des personnes clés de l'équipe du projet, paraissent être des facteurs essentiels dans le transfert des savoirs. Sur ces aspects organisationnels et relationnels, la fonction RH a un rôle à jouer, notamment en favorisant la création de groupe de travail, ainsi qu'une gestion de nature participative. Ensuite, dans la composition d'une équipe, il semblerait qu'il soit judicieux d'éviter les chevauchements de compétences, qui pourraient favoriser le non-transfert des certaines connaissances clés. En effet, le savoir étant source de pouvoir, sa non-transmission peut se justifier pour certains individus qui souhaiteraient à tout prix maintenir ou faire évoluer leur position dans l'entreprise, et ce au détriment du bon déroulement du projet. Enfin, un investissement fort des collaborateurs, quelles qu'en soient les raisons, semble favoriser la recherche d'informations, et par ce fait la création de réseaux de connaissances. La fonction RH doit donc développer une culture d'apprentissage, et encourager la coopération. Cette opération est délicate, dans la mesure où c'est la position même de la connaissance dans l'organisation qui est en jeu : elle doit être considérée comme essentielle, source de valeur, mais sans devenir un enjeu de pouvoir.

## BIBLIOGRAPHIE

Almeida, P. & Grant, R.M. (1998), « International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper.

Argote L. & Ingram P., (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage of firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp.150-169;

Argote, L. Ingram, P. Levine, J.M. & Moreland, R.L. (2000), "Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n°82 (1), pp.1-8.

Baum J.A.C. & Ingram P., (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", *Management Science*, 44, pp.996-1016 ;

Berthon, B. (2001), « *Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature* », X<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS), Québec, Université Laval, Juin.

Berthon, B. (2003), « *Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel* », XII<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS), juin.

Bresman H., Birkinshaw J. & Nobel R., (1999), "Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462;

Cazal, D. & Dietrich, A. (2003), « *Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie?* », Les Cahiers de la Recherche du CLAREE, janvier.

Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003), "Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: the role of HR practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 46(6), in press.

Darr E.D., Argote L. & Epple D., (1995), "The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises", *Management Science*, 41, pp.1750-1762;

Davenport T.H. & Prusak, L. (1998), *Working knowledge*, Harvard Business School Press.

Dietrich, A. & Cazal, D., (2003), « *Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances* », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, janvier.

- Gilbert, P. & Parlier, M. (1992), « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », in *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, pp.14-18.
- Inkpen, C. & Dinur, A. (1996), « Transfer of knowledge in the multinational corporation: Considering Context », *Academy of Management Annual Meeting*, Cincinnati.
- Jolis, N. (1998), *Compétences et compétitivité : la juste alliance*, Eds d'Organisation, Paris.
- Klarsfeld, A. et al., (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, AGRH, Vuibert.
- Koenig, G. (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, Janvier, pp.46-83.
- Kogut, B. & Zander, U. (1995), « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test », *Organization Science*, 6 (1), pp.76-92.
- Kostova, T. (1998), « Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994), "Human resource systems & sustained competitive advantage : a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19, pp.699-727.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Les Eds d'Organisation, Paris.
- Le Boterf, G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les Eds d'Organisation, Paris.
- Leonard-Barton, D. (1995), *The Wellsprings of Knowledge*, Boston: HB School Press.
- March, J. (1991), « Exploitation and exploration in organizational learning », *Organization Science*, n°2 (1), pp.71-87.
- Mira-Bonnardel, S. (2000), « Pour un management conjoint des connaissances et des compétences », IXème conférence internationale de l'AIMS, mai, Montpellier.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Firm*, Oxford University Press, New-York;
- O'Dell C. & Grayson C. J. (1998), « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, 40 (3), pp. 154-173;

Pedersen T., Petersen B. & Sharma D., (2000), *Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies*, Working Paper, Copenhagen Business School;

Starbuck W., (1992), « Learning by knowledge-intensive firms », *Journal of Management Studies*, 29 (6), pp.713-740;

Szulanski, G. (1996), « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, n°17, pp.27-43.

Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993), « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, n°38 (3), pp.57-81.

Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A., (2001), “Human resources and the resource based view of the firm”, *Journal of Management*, 27, pp.701-721.