Création de connaissance et jeux de pouvoir : le cas d'un projet dans le secteur bancaire

Caroline Sargis Roussel

Maître de Conférences

IAE, CLAREE

104, avenue du Peuple Belge

59 000 LILLE
03 20 12 24 79

caroline.sargis@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Le management de la connaissance a, jusqu'à aujourd'hui, été abordé dans ses aspects instrumentaux mais les facteurs sociaux sont plus rarement intégrés dans les recherches. Dans ce contexte, notre travail aborde la question des facteurs influençant le processus de création et de diffusion de connaissance, en soulignant le rôle des jeux de pouvoir. Notre réflexion trouve son origine dans l'étude de cas longitudinale qui a été menée. Celle-ci présente un contexte organisationnel original propice à la création et la diffusion de connaissance. Sept établissements appartenant à un même groupe bancaire travaillent ensemble à la construction d'un nouveau système d'information. Ils se sont structurés dans une forme d'organisation hybride à mi-chemin entre les structures de gestion de projet et la coopération inter-firmes. Dans une démarche abductive et qualitative, nous analysons la littérature à la lumière de ce cas et proposons trois groupes de facteurs susceptibles d'influencer le processus observé : les caractéristiques intrinsèques de la connaissance, les caractéristiques des organisations en présence ainsi que les caractéristiques du projet. A l'issue de cette analyse, nous proposons une modélisation des facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance dans un projet. De cette confrontation entre théorie et étude empirique, il ressort que le facteur politique a été relativement peu étudié alors qu'il se révèle structurant pour le processus de création et de diffusion de connaissance. A l'issue de notre recherche, nous envisageons ce facteur comme pouvant être à la fois un frein et un accélérateur dans le partage de la connaissance, en s'inscrivant dans une structure de coordination à la fois formelle mais qui laisse également place aux interactions latérales informelles. Finalement,

nous nous interrogeons sur un possible phénomène d'apprentissage de la relation qui conduirait à une atténuation des jeux de pouvoir.

Mots clés : *connaissance, pouvoir, banque, abduction, projet*

Les recherches actuelles portant sur le management de la connaissance s'intéressent à la question de son transfert, de sa diffusion ou de sa création dans des perspectives largement instrumentales développées en systèmes d'information. Finalement, assez peu de travaux intègrent des facteurs sociaux dans des essais d'explication ou de compréhension des différentes phases du cycle de vie de la connaissance que nous évoquions. Notre travail traite de la question des liens entre connaissance et pouvoir, en analysant les facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance à travers une étude de cas longitudinale. Ainsi, nous reprenons à notre compte la citation de Ekbia et Kling (2003, p.1) selon lesquels : « What is often missing from such discussions and discourses is the close relation between « knowledge » and « power » as social processes that create and constrain each other in intricate ways ». Nous pouvons constater que la grande majorité des travaux faisant allusion aux liens entre connaissance et pouvoir se cantonnent à l'adage : « La connaissance, c'est le pouvoir ». Il s'agit bien davantage, ici, d'étudier les relations de pouvoir qui existent entre organisations ou à l'interne et qui peuvent influencer la perception qu'ont les acteurs de la connaissance ainsi que ses modalités de partage.

La connaissance, comprise comme le résultat d'interactions sociales dynamiques, ne circule pas nécessairement librement dans l'organisation uniquement parce que les systèmes d'information adéquats sont disponibles mais elle peut être visqueuse (Szulanski, 1996) notamment du fait de jeux de pouvoir. Notre recherche, dans un objectif compréhensif, analyse le processus de création et de diffusion de connaissance à deux niveaux ; le premier niveau pose la question de la nature des facteurs qui influencent ce processus, le second niveau s'interroge sur les liens entre connaissance et pouvoir dans ce processus.

Notre travail est organisé en trois parties. Nous présentons dans un premier temps (1) l'étude de cas longitudinale qui sert de point de départ à notre réflexion ; celle-ci s'inscrit dans le

cadre d'un projet entre différents établissements bancaires appartenant au même groupe. Ce projet a pour objectif la construction du nouveau système d'information du groupe bancaire Oméga. Sept organisations sont en présence et doivent, à partir de leur existant, identifier les meilleures pratiques de chacun afin d'aboutir à la construction du nouveau système. Dans ce cadre, le processus de création et de diffusion de connaissance prend tout son sens aussi bien dans l'intensité des échanges que la diversité des organisations en présence. Nous réalisons ensuite une revue de la littérature qui permet de mettre en évidence trois niveaux de facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance (2) : ceux liés à la nature même de la connaissance, ceux liés aux caractéristiques organisationnelles et ceux se rapportant au projet. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer la culture (Alavi et Leidner, 2001) et la motivation (Szulanski, 2000 ; Davenport *et alii*, 1998), la similarité (Darr *et al.*, 2000), la complémentarité des acteurs en présence (von Krogh et Roos, 1996), l'expérience antérieure (von Krogh et Roos, 1996) et la communication (Davenport *et alii*, 1998). Ces facteurs sont soumis à l'épreuve de la réalité à travers notre étude de cas longitudinale, qui nous permet de montrer l'existence de jeux de pouvoir comme facteur structurant du processus observé. L'analyse (3) met en évidence le rôle joué par le facteur politique (i.e., jeux de pouvoir et volonté politique) dans le processus de création et de diffusion de connaissance. En effet, les jeux de pouvoir se manifestent dans les échanges et la mise à disposition de connaissance. Crozier et Friedberg (1977) soulignent le caractère relationnel du pouvoir en montrant que celui-ci ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée. Finalement, cette recherche débouche sur la construction d'un modèle (figure 3) des facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance et montre le caractère structurant des relations de pouvoir dans ce processus.

1. LE PROJET COMME CADRE D'ANALYSE DU PROCESSUS DE CRÉATION ET DE DIFFUSION DE CONNAISSANCE

La création et la diffusion de connaissance ont été essentiellement étudiées empiriquement à un niveau d'analyse qui est celui de l'organisation, à l'instar de Szulanski (1996) dans une perspective instrumentale ou de Nonaka (1994) pour une approche davantage processuelle. D'autres travaux s'interrogent sur la dynamique de la connaissance à un niveau inter-organisationnel dans des contextes bien spécifiques : les joint-venture (Inkpen et Dinur, 1998), les multinationales (Gupta et Govindarajan, 2000) ou les alliances (Simonin, 1999).

Ces derniers travaux s'inscrivent dans une perspective représentationniste de la connaissance (von Krogh et Roos, 1996). Cependant, peu de recherches se sont intéressées au projet comme cadre d'analyse possible du processus de création de connaissance. Notre travail pose dans un premier temps la question de la pertinence de ce niveau d'analyse (1.1.), puis présente le projet Sitra, lieu de notre étude terrain (1.2.) et, enfin, expose la méthodologie mobilisée (1.3.).

1.1. STRUCTURE PROJET ET CRÉATION DE CONNAISSANCE

Il apparaît très difficile pour une organisation unique de générer en interne toute la connaissance qui lui est indispensable. La connaissance, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, présente un caractère relationnel fort et peut se définir comme étant le résultat d'interactions sociales. Ainsi, un échange continuel de connaissances est nécessaire avec des sources externes (Quintas *et al.*. 1997). Il existe différentes sources de connaissance internes et externes, à l'instar de l'organisation elle-même, de l'embauche de nouveaux salariés mais aussi des différents partenaires de l'entreprise ou concurrents. Les relations entre plusieurs organisations constituent donc des sources de connaissance non négligeables ; au regard de la littérature, il semble même qu'elles soient particulièrement propices à la création et la diffusion de connaissance (Argote et Ingram, 2000).

Les structures projet permettent de susciter un apprentissage par interactions entre des individus ou des groupes dotés de connaissances spécialisées (Tarondeau et Wright, 1995). Elles constituent un moyen d'accéder et de diffuser de la connaissance ancrée dans l'organisation. Cette diffusion dépend du type de connaissance et de ses caractéristiques ; ainsi, la connaissance explicite sera plus facile à transférer car aisément codifiable. D'un autre côté, l'un des moyens les plus efficaces pour diffuser de la connaissance fortement tacite est d'établir une relation plus proche et plus interactive avec celui qui la possède (von Krogh et Roos, 1996). Charreire (2003, p.146) développe également cette idée : « La communication instaurée par le mode projet permet la diffusion des connaissances tacites. La connaissance revêt ainsi un caractère dynamique en étant détenue et mobilisée par le réseau des acteurs. Le mode projet revient finalement à concentrer en un même lieu (le groupe) des connaissances qui ont, de plus, un caractère distribué parmi les niveaux hiérarchiques ». Les structures projet constituent également une fin ; en effet, les relations se cristallisent dans la réalisation d'un objet commun qui s'accompagne de la création de nouvelles connaissances. Ainsi, les

relations qui se développent dans le cadre d'un projet permettent à la fois l'accès à des ressources complémentaires et, plus précisément, de la connaissance et, en même temps, la réalisation d'un objectif commun qui s'accompagne de la création de nouvelles connaissances. A ce titre, il nous semble intéressant de mobiliser le projet Sitra comme cadre d'analyse du processus de création et de diffusion de connaissance.

1.2. LE PROJET SITRA, CONTEXTE ET ENJEUX

Le monde bancaire connaît depuis quelques années d'importantes mutations tant réglementaires, technologiques que concurrentielles. Les groupes bancaires d'une taille considérable, avec des effectifs de plusieurs dizaines de milliers de salariés et une dispersion géographique très forte, sont souvent un terrain propice pour les pratiques organisationnelles émergentes. Le système d'information, porteur de connaissances, est aujourd'hui au cœur de l'activité de ces entreprises et constitue en soi un enjeu stratégique.

Notre recherche s'inscrit au sein d'un groupe bancaire mutualiste et coopératif dénommé Oméga. Celui-ci est organisé de manière décentralisée : il se scinde en un organisme national et différents établissements régionaux. Ceux-ci sont juridiquement indépendants et autonomes quant à leurs politiques commerciales ou de RH, en suivant toutefois l'axe indiqué par le national. Ces établissements couvrent des zones géographiques variées et se caractérisent par des différences d'effectifs, de territoires, de situations concurrentielles et de clientèles.

Le groupe bancaire Oméga n'est pas insensible aux mutations de son environnement et a engagé d'importantes restructurations au niveau de son système d'information. Cette réorganisation a donné naissance à un projet, baptisé Sitra, qui fait l'objet de notre recherche. Le projet Sitra a démarré au cours de l'année 1999 à l'initiative de sept établissements régionaux de la banque Oméga, répartis sur l'ensemble du territoire national et présentant des spécificités culturelles et historiques propres. Ce projet a abouti fin 2001 à la mise en place d'un nouveau système d'information au sein des sept établissements concernés. Les objectifs affichés du projet Sitra sont une mutualisation des moyens, une réduction des coûts informatiques et l'atteinte d'une taille critique qui permette de faire valoir la création de la

nouvelle communauté informatique. Il s'agit donc de créer et de mettre en place une nouvelle plate-forme informatique qui soit commune aux sept établissements

Le projet Sitra présente de nombreuses originalités qui font toute la richesse de ce cas. Les sept établissements régionaux à l'origine du projet Sitra sont tous volontairement parties prenantes, avec l'objectif commun de créer la plate-forme informatique qui leur assurera une indépendance informatique au sein du groupe Oméga. Ces établissements évoluent dans une interdépendance mutuelle car chacun d'entre eux détient une partie des ressources et connaissances nécessaires à la création du nouveau système d'information. Dans le cadre du projet Sitra, il existe une concurrence interne pour l'obtention de ressources financières, humaines et techniques car les établissements régionaux opèrent sur des zones géographiques distinctes qui éliminent toute concurrence externe entre eux. Le cas de du projet Sitra est particulièrement intéressant au regard de la problématique de la création et de la diffusion de connaissance par la richesse des échanges générés et par sa structure organisationnelle atypique. En effet, il ne s'agit pas de remplacer la solution informatique existante au sein de chacun des sept établissements par une solution standard disponible sur le marché, mais d'aller tout d'abord identifier les différences entre les établissements, puis les impacts en matière organisationnelle et informationnelle pour enfin essayer de trouver le compromis entre le meilleur de chacune des solutions actuelles. L'enjeu pour les établissements est de réaliser, en un délai très court (18 mois), une synthèse des meilleures pratiques de chacun des sept établissements en matière de système d'information et de la concrétiser dans la création et l'utilisation d'un nouveau poste de travail et d'une nouvelle base applicative en permettant le fonctionnement. C'est la création de ce nouvel outil qui est la traduction tangible des connaissances créées dans le cadre du projet. Cette plate-forme informatique sera ainsi la troisième mise en place dans le groupe bancaire Oméga et devrait permettre aux sept établissements de conserver leur autonomie dans ce domaine ainsi que d'améliorer leur rentabilité.

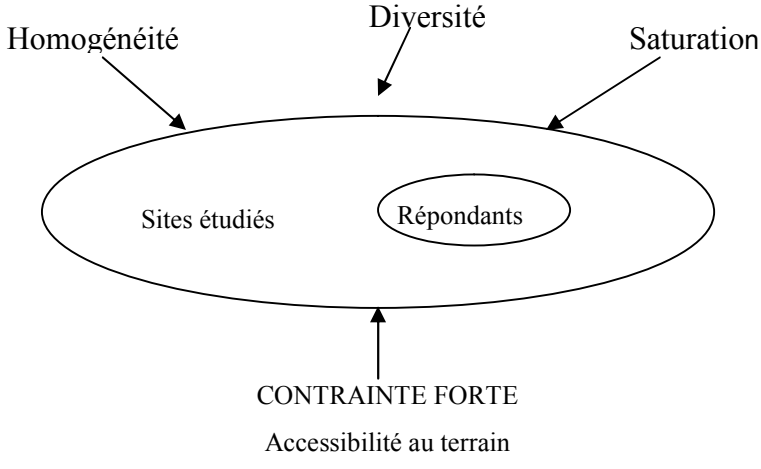
1.3. MÉTHODOLOGIE

Notre travail se situe dans un positionnement proche de l'anti-représentationnisme au sens de von Krogh et Roos (1996), en définissant la connaissance organisationnelle comme étant le fruit d'interactions sociales, contextualisée et processuelle, prenant sens dans la résolution de problèmes et l'aide à la prise de décision. Nous adoptons également dans notre recherche le

positionnement de Berger et Luckman (1966) selon lequel ce sont les interactions qui sont souvent la source de la construction sociale de la réalité. Celle-ci s'appréhende à travers les interprétations et se construit grâce aux interactions entre acteurs, mettant en avant l'hypothèse phénoménologique. Ainsi, les différents positionnements[1] pris dans cette recherche semblent compatibles avec la perspective d'un constructivisme aménagé ou modéré (David, 2000). Nous procédons par une démarche d'allers-retours constants entre les faits observés sur le terrain et les connaissances conceptuelles sur le processus de création et de diffusion de connaissance, que nous pouvons qualifier d'abductive[2] (Koenig, 1993).

Les différents éléments développés précédemment plaident en faveur d'une démarche qualitative aussi bien par la nature exploratoire de notre recherche que par l'essence complexe du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996). Les occasions d'observer un processus de création et de diffusion de connaissance ne sont pas fréquentes, que ce soit par la difficulté d'accéder au terrain d'investigation (réticences des organisations sur un domaine sensible) ou par la difficulté même d'observation de ce processus. Ainsi, après avoir envisagé les différentes stratégies possibles d'accès au réel, nous avons choisi de privilégier l'observation d'un cas unique, en temps réel, sur une période longue (18 mois). Nos sources de données ont été de trois types : documentation papier et électronique, entretiens semi-directifs et observation passive. La recherche nous a conduit à mener une cinquantaine d'entretiens pour lesquels nous avions au préalable construit un échantillon selon les critères d'homogénéité[3], de diversité[4] et de saturation[5].

Figure 1. Proposition de critères de construction d'un échantillon dans une démarche qualitative



Les précautions méthodologiques classiques ont été prises, à savoir l'enregistrement et la retranscription intégrale des entretiens, la réalisation d'un compte-rendu à destination des interlocuteurs, la tenue d'un journal de recherche, la mesure de la stabilité et de la reproductibilité du codage (Miles et Huberman, 2003).

L'analyse des données a fait appel à la technique de l'analyse de contenu thématique qui permet d'apporter du sens aux données et d'aller au-delà du simple comptage d'occurrence de codes. Nous avons mobilisé certains des outils développés par Miles et Huberman (2003) et utilisé notamment la matrice de la dynamique du site qui permet de mettre en évidence les forces du changement. Elle aide le chercheur à dépasser les événements à travers la compréhension de l'enchaînement des faits et la manière dont joue la relation qui les unit. Notre analyse a été réalisée globalement pour l'ensemble des sept établissements participant au projet Sitra. Elle s'inspire du modèle de tableau synoptique fourni par Miles et Huberman dont l'une des caractéristiques est d'ignorer délibérément le site d'origine des données. Le but est d'atteindre un niveau plus conceptuel et de discerner les principales tendances sur l'ensemble des sites.

Cette première partie nous a permis de montrer la pertinence d'analyser le processus de création et de diffusion de connaissance dans le cadre d'un projet et de présenter le cas où nous avons réalisé notre investigation empirique. Dans le souci d'une compréhension globale de notre recherche, nous avons développé les choix épistémologiques qui la sous-tendent ainsi que l'instrumentation d'accès au réel dans une méthodologie d'essence qualitative. Dans une seconde partie, nous confrontons notre étude de cas longitudinale à la littérature dans le domaine.

2. RÔLE DES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONNAISSANCE, DE L'ORGANISATION ET DU PROJET DANS LE PROCESSUS DE CREATION DE CONNAISSANCE

La littérature en management offre un premier aperçu des facteurs qui influencent le processus de création de connaissance. Les différents écrits recensent trois groupes de facteurs : les facteurs liés à la connaissance elle-même concernant tout à la fois la connaissance diffusée mais aussi la base de connaissance pré-existante (2.1.), les facteurs

organisationnels (2.2.) et ceux portant sur la relation entre les différentes organisations participant au projet (2.3.).

2.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONNAISSANCE

Parmi les nombreuses caractéristiques de la connaissance, nous avons principalement retenu le degré de codifiabilité, le caractère contextualisé et personnalisé ainsi que la dispersion de la connaissance à travers ses différents niveaux de localisation. La littérature rend compte d'un large consensus quant à l'influence du degré de codifiabilité de la connaissance sur le processus de création (Hamel, 1991 ; Nonaka, 1994 ; Szulanski, 1996, 2000). La connaissance facilement encodable se caractérise par un degré élevé de transférabilité alors que la connaissance tacite se démarque par son niveau de faible transférabilité.

Au sein de chacune des organisations parties prenantes au projet Sitra, la connaissance se caractérise à la fois par sa codifiabilité et sa dispersion. Ainsi, au cours du processus observé, le degré de codifiabilité et la localisation de la connaissance changent. De connaissances essentiellement tacites et individuelles au démarrage du projet, elles évoluent vers un degré de formalisation beaucoup plus élevé et deviennent explicites et collectives dans la phase de construction du nouvel outil informatique. Le projet amène ensuite à créer des connaissances plus tacites et individuelles lorsque les acteurs s'approprient le nouvel outil et développent des routines dans la réalisation de leurs tâches.

La base de connaissance pré-existante conditionne l'étendue selon laquelle les entreprises reçoivent de l'information et créent de la connaissance (Soo *et alii*, 2000). La capacité à utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'organisation auparavant et de la proximité de ces savoirs. Les établissements du projet Sitra présentent un certain nombre de points communs mais également de caractéristiques intrinsèques qui fondent leur richesse et leur diversité. Les traits communs peuvent se résumer à l'appartenance à un même groupe bancaire (tutelle d'un même organe central), à la réalisation d'une même activité et à une culture managériale commune (turn-over quasi inexistant, moyenne d'âge élevée, politiques sociale et salariale soucieuses de ses collaborateurs, présence syndicale forte, culture essentiellement orale). Toutefois, les établissements du groupe Oméga sont juridiquement indépendants et autonomes pour leurs différentes politiques. Chaque établissement met, ainsi, en place son propre schéma d'organisation, avec parfois une méconnaissance importante du fonctionnement des autres

établissements. La diversité des bases de connaissance pré-existantes alimentent le processus de création de connaissance (von Krogh et Roos, 1996). Nous décrivons ensuite le contexte organisationnel dans lequel a lieu le processus observé.

2.2. LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS

La littérature identifie quatre thèmes principaux permettant de caractériser le contexte organisationnel de partage de la connaissance : la motivation, la transparence, la capacité d'absorption et la culture que nous synthétisons dans le tableau 1, dans une visée descriptive.

Tableau 1. Caractéristiques des organisations et création de connaissance

	Motivation	Transparence	Capacité d'absorption	Culture
Auteurs	Davenport *et al*., (1998) ; Szulanski, (2000)	Hamel, (1991) ; Badaracco, (1991)	Cohen et Levinthal (1990) ; Szulanski, (1996)	Davenport et Prusak, (1998) ; Lubit,(2001)
Lien avec le processus	Le manque de motivation peut avoir des conséquences néfastes comme la passivité, une acceptation feinte ou tout simplement le rejet ou le refus d'implantation de la nouvelle connaissance	Elle est particulièrement importante lorsque plusieurs organisations travaillent ensemble à un objectif commun et favorise la diffusion de connaissance tacite et non communicable à l'oral	L'absence de capacité d'absorption organisationnelle nuit au transfert de connaissance. C'est elle qui facilite l'internalisation de la connaissance	L'existence d'une culture organisationnelle bienveillante vis-à-vis de la connaissance est l'une des conditions les plus importantes du succès des initiatives en matière de gestion de la connaissance
Illustration empirique	L'ensemble des acteurs ont mentionné la motivation « *Tout ce qui est modes opératoires et procédures dépend des personnes. Vous allez dire que j'enfonce des portes ouvertes mais la solution c'est surtout de mettre des acteurs qui sont partants et de bonne volonté* ».	Il semble que la question de la transparence ne se pose pas vraiment ; de manière générale, la connaissance circule bien dans les organisations étudiées, notamment grâce aux différents dispositifs mis en place (rapprochement physique, par exemple). « P*ersonnellement je pense que nous ne sommes pas gagnants à ne pas partager la connaissance parce que très vite les autres s'en rendent compte* ».	Tous les établissements étudiés semblent avoir développé au minimum leur capacité d'absorption, notamment à travers la participation à des groupes de travail pour le compte de l'organisme national ou en servant de sites pilotes pour la mise en place de nouvelles pratiques	Nous retrouvons l'influence de ces cultures spécifiques, notamment en termes d'ouverture aux autres et d'esprit communautaire. « *Le correspondant sécurité d'un autre établissement de la région a la même sensibilité que nous en termes de sécurité et donc nous discutons assez souvent ensemble* » ; « *Les incompréhensions sont plus des incompréhensions de culture* ».

Nous envisageons à présent le rôle des caractéristiques du projet.

2.3. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROJET

Argote et Ingram (2000) soulignent l'influence des relations entre les différentes organisations sur la diffusion de la connaissance. Le contexte organisationnel du projet se caractérise par plusieurs dimensions : l'existence d'une expérience antérieure, la similarité et la complémentarité des organisations, la communication.

Tableau 2. Caractéristiques du projet et création de connaissance

	Expérience antérieure	Similarité et complémentarité	Canaux de communication
Auteurs	von Krogh et Roos, (1996)	Darr *et al.* (2000) ; Hamel, (1991)	Szulanski (2000)
Lien avec le processus	Les organisations apprennent de leurs expériences passées en les transformant en connaissances utilisables. Une expérience antérieure permet d'être plus efficace car une partie de l'incertitude initiale est supprimée en même temps que s'accumulent des informations et des savoir-faire partagés.	D'autres recherches (Hamel, 1991) ont également mis en évidence la nécessité de posséder des liens proches et des contextes organisationnels ou techniques similaires, voire un langage commun, pour faciliter la diffusion de la connaissance. L'existence de diversité est vue comme une base solide de l'apprentissage car elle renforce la probabilité qu'une information soit reliée à la base de connaissance existante.	Une communication effective entre les partenaires est essentielle et la richesse des médias est un déterminant de l'étendue selon laquelle la connaissance est diffusée avec succès. La communication a un rôle majeur dans la réalisation de l'apprentissage ; pour cela elle doit être transversale, sortir de son cadre de référence, permettre d'établir une relation positive entre les experts (ceux qui savent) et les généralistes (les garants du fonctionnement).
Illustration empirique	L'existence d'une expérience antérieure permet d'accélérer le processus en identifiant plus rapidement les interlocuteurs, leurs compétences et leurs connaissances.	la diversité des structures internes, de la taille (en effectifs, en produit net bancaire, en nombre de clients) et des situations géographiques de chacun des établissements. des différences culturelles s'expriment par la diversité des modes de management et des mentalités. Sur l'intégralité du processus, une majorité d'établissements attribuent un rôle prépondérant à ce facteur.	la communication est reconnue par tous comme l'un des piliers du processus de création et de diffusion de connaissance aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'au niveau du projet. Ce responsable organisation précise : « *Ce n'est pas toujours facile parce que les bons spécialistes, ceux qui ont la connaissance, ne sont pas forcément des grands communiquants* » ; « *La communication est un des facteurs importants de réussite* »

La littérature offre donc des pistes de réflexion quant aux facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance que nous avons enrichies au regard de notre étude de cas du projet Sitra. Cette première analyse nous amène à constater que certains facteurs n'ont pas eu toute l'importance qu'ils méritaient au sein de la littérature portant sur le processus de création et de diffusion de connaissance.

3. PROCESSUS DE CRÉATION ET DE DIFFUSION DE CONNAISSANCE ET JEUX DE POUVOIR

Le facteur politique nous semble trop souvent négligé par la littérature consacrée à la connaissance (Lawrence *et al.*, 2005). Dans un premier temps, l'étude empirique permet de souligner l'influence des jeux de pouvoir dans la création de connaissance (3.1.), ce qui nous amène à nous interroger sur les différentes formes du pouvoir et la manière dont il se manifeste (3.2.). En synthèse, nous proposons une modélisation du processus de création et de diffusion de connaissance et nous effectuons un retour sur la littérature pour enrichir notre compréhension de ce phénomène (3.3.).

3.1. APPROCHE EMPIRIQUE DES JEUX DE POUVOIR DANS LE PROJET SITRA

Nous avons établi une matrice qui nous a permis de détecter la présence ou non du facteur politique durant le déroulement du processus de création et de diffusion de connaissance et d'identifier le niveau auquel il se situe et la manière dont il se manifeste.

Tableau 3. Influence du facteur politique sur le processus de création et de diffusion de connaissance[6]

Etablissements	POLT STRU	POLT COMM	POLT CONN
E1	Dans les structures du projet Dans les relations avec le centre informatique Dans les relations entre établissements	Dans la volonté de l'organisme national	Dans la construction du système d'information
E2	En interne Dans les relations entre établissements Dans les structures du projet Dans les relations avec le centre informatique	Dans les échanges entre établissements	Dans la construction du système d'information
E3	Dans les structures du	N/A	Dans la construction du

	projet		système d'information
E4	Dans les structures du projet	Dans les différentes phases du projet	Dans la construction du système d'information
E5	N/A	N/A	N/A
E6	En interne Dans les structures du projet Dans les relations avec le centre informatique	Dans l'annonce du démarrage du projet Dans les différentes phases du projet	N/A
E7	Dans les structures du projet	N/A	N/A

La littérature recense de nombreuses formes du pouvoir comme par exemple la distinction de Lawrence *et al.* (2005) qui identifient quatre types de pouvoir : l'influence, la force, la domination et la discipline. Ces auteurs définissent le pouvoir comme l'énergie sociale qui alimente le processus d'apprentissage organisationnel. Dans le cadre de notre travail, la notion de facteur politique fait référence aux jeux de pouvoir qui peuvent exister entre différents individus ou instances ainsi qu'à la manifestation d'une volonté politique qu'elle provienne de l'organisme national ou des dirigeants de chacun des établissements. Si cette notion de jeux de pouvoir ou de volonté politique a été mentionnée par la littérature s'intéressant à la question de la connaissance, ces écrits restent, la plupart du temps, à la simple mention de sa présence au détour d'un développement théorique et elle n'est pas mobilisée dans les validations empiriques. Ainsi, il est couramment admis que connaissance et pouvoir sont intimement liés constituant deux réseaux fondamentaux de l'entreprise : le réseau du savoir et le réseau du pouvoir.

Dans le même sens, Quintas *et alii* (1997) définissent la connaissance comme un ensemble de relations dans lesquelles le pouvoir est fortement impliqué. La connaissance n'est pas indépendante des individus qui la détiennent. C'est un produit des relations de pouvoir, qui sont elles-mêmes le résultat du pouvoir aussi bien qu'elles confèrent du pouvoir à leurs émetteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Pour Lubit (2001), la connaissance est la base du pouvoir et du respect ; ce qui a pour effet de conduire souvent les personnes à hésiter à partager la connaissance de peur que leur pouvoir ne diminue. Le constat de Lubit est d'ailleurs étayé par la remarque de ce chargé d'organisation : « La connaissance, je dirais que c'est le pouvoir quelque part ; ceux qui ont la connaissance ont le pouvoir. Ce qui m'a frappé c'est que je me suis rendu compte que la connaissance c'est quelque chose d'assez jalousement gardé par pas mal de gens (…). Je pensais qu'en arrivant dans l'entreprise on pouvait très vite partager la connaissance et en obtenir des autres, et bien ce n'est pas le cas,

ce n'est pas le cas ». Nous mettons en avant les liens existants entre connaissance et pouvoir, qui ont été mentionnés par six établissements sur sept.

3.2. CRÉATION DE CONNAISSANCE ET JEUX DE POUVOIR

Sur la base du constat précédent, notre étude empirique ambitionne d'apporter des éléments de réponse sur la question du rôle du facteur politique dans le processus de création et de diffusion de connaissance. Il semble que le facteur politique soit particulièrement prépondérant dans la phase de création de la connaissance, c'est-à-dire lors de la phase d'échanges entre établissements. Notre étude de cas permet de souligner que ces jeux de pouvoir s'ancrent fortement dans la communication réalisée tout au long du projet, en étant particulièrement virulents dans la phase où l'intensité des échanges entre établissements est maximale. Ces relations n'interviennent non pas tant au niveau de l'organisation (en interne) bien qu'elles aient été mentionnées par deux interlocuteurs mais bien davantage au niveau supérieur (inter-organisationnel) qui est celui du projet, notamment dans les structures de celui-ci. Les jeux de pouvoir interviennent généralement au cours des relations inter-individuelles et semblent être un frein au processus de création et de diffusion de connaissance ; d'autre part, la volonté politique peut être un accélérateur du processus, en permettant la prise de décision rapide en cas de blocage aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Lawrence *et al.* (2005, p.182) reprennent la distinction réalisée par Weick et Quinn (1999) dans leur caractérisation du changement pour souligner qu'il existe des formes épisodiques de pouvoir et des formes systématiques ; ces deux modes ayant des impacts différenciés pour l'apprentissage organisationnel : « Episodic power refers to discrete, strategic political acts initiated by self-interested actors » et « … systemic forms of power work through the routine, ongoing practices of organization. Rather than being held by autonomous actors, systemic forms of power are diffused throughout the social systems that constitute organizations ».

Si les jeux de pouvoir peuvent intervenir à tout moment du processus de création et de diffusion de connaissance, la volonté politique a été manifestée très clairement au commencement du projet, sur les choix stratégiques opérés au départ, et s'est faite sentir de manière beaucoup plus sporadique par la suite, notamment à travers différents arbitrages. Les acteurs ont conscience de l'expression forte de la volonté politique de l'organisme central national : « Dans le cadre des réunions au centre informatique, c'est très drôle d'imaginer les écarts entre avant et maintenant parce que maintenant, dans le cadre de Sitra, il y a vraiment une volonté nationale. Il y a un pouvoir central qui est fort. Il n'y a pas de doute, il faut qu'on

se mette d'accord même s'il y a des états d'âme à droite et à gauche, il faudra qu'on aboutisse à un résultat. Alors que dans les années passées, j'ai assisté à des foires d'empoigne au centre informatique … ». Les jeux de pouvoir, quant à eux, sont essentiellement localisés dans les structures du projet notamment les MOD (Maîtrises d'Ouvrage Déléguées) et présentent un caractère continu : « La difficulté effectivement c'est de savoir quel est le rôle précis quand on est maîtrise d'ouvrage ; est-ce que c'est le rôle d'imposer à l'ensemble de la communauté ses vues ou de composer avec l'ensemble de la communauté ? (…) Il y a un jeu politique au sens noble du terme ». S'ils sont localisés dans les structures du projet, les jeux de pouvoir se manifestent dans les échanges et la mise à disposition de connaissance. Ainsi, une base documentaire sous intranet, commune aux sept établissements du projet Sitra, a été créée de manière à partager, entre autre, la connaissance supportant le système d'information. Les lenteurs à alimenter cette base d'information sont évocatrices de la difficulté à se « défaire » de sa connaissance (de son pouvoir) et à la laisser à la libre disposition des autres.

Tableau 3. Le facteur politique, entre jeux de pouvoir et volonté politique, dans le projet Sitra

	Jeux de pouvoir	Volonté politique
Définition	« *Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans la possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.69). Blackler *et al.*(2000) le définissent comme le produit de l'activité collective.	La volonté politique se traduit par l'absence de marge de manœuvre des individus, qui doivent se plier à la contrainte du moins dans leurs comportements visibles. En reprenant les travaux de Blackler *et al.*(2000), nous pouvons la définir comme le médium de l'activité collective.
Niveau	Les jeux de pouvoir s'exercent essentiellement au niveau inter-individuel. Ils existent dans la relation et s'en nourrissent ; le pouvoir est une relation et non pas un attribut des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).	La volonté politique émane de l'organe dirigeant et se diffuse au niveau individuel. Elle s'exprime à travers l'autorité hiérarchique diffusée dans l'organisation.
Modalités	Les jeux de pouvoir augmentent avec l'intensité des échanges au niveau du projet ; ils interviennent en continu, de manière systématique (Lawrence *et al.* , 2005 ; Weick et Quinn, 1999).	La volonté politique est exprimée essentiellement au début du projet et en cours de réalisation de manière sporadique. Elle présente un caractère épisodique (Lawrence *et al.* , 2005 ; Weick et Quinn, 1999).
Vecteurs	Les principaux vecteurs en sont les structures du projet tels que les groupes de travail ainsi que la communication écrite et orale.	Les principaux vecteurs en sont les directives émises par les instances dirigeantes.
Rôle dans le processus observé	Les jeux de pouvoir apparaissent essentiellement comme un frein dans le processus de création et de diffusion de connaissance.	La volonté politique apparaît surtout comme un facilitateur, voire un débloquant, du processus de création et de diffusion de connaissance.

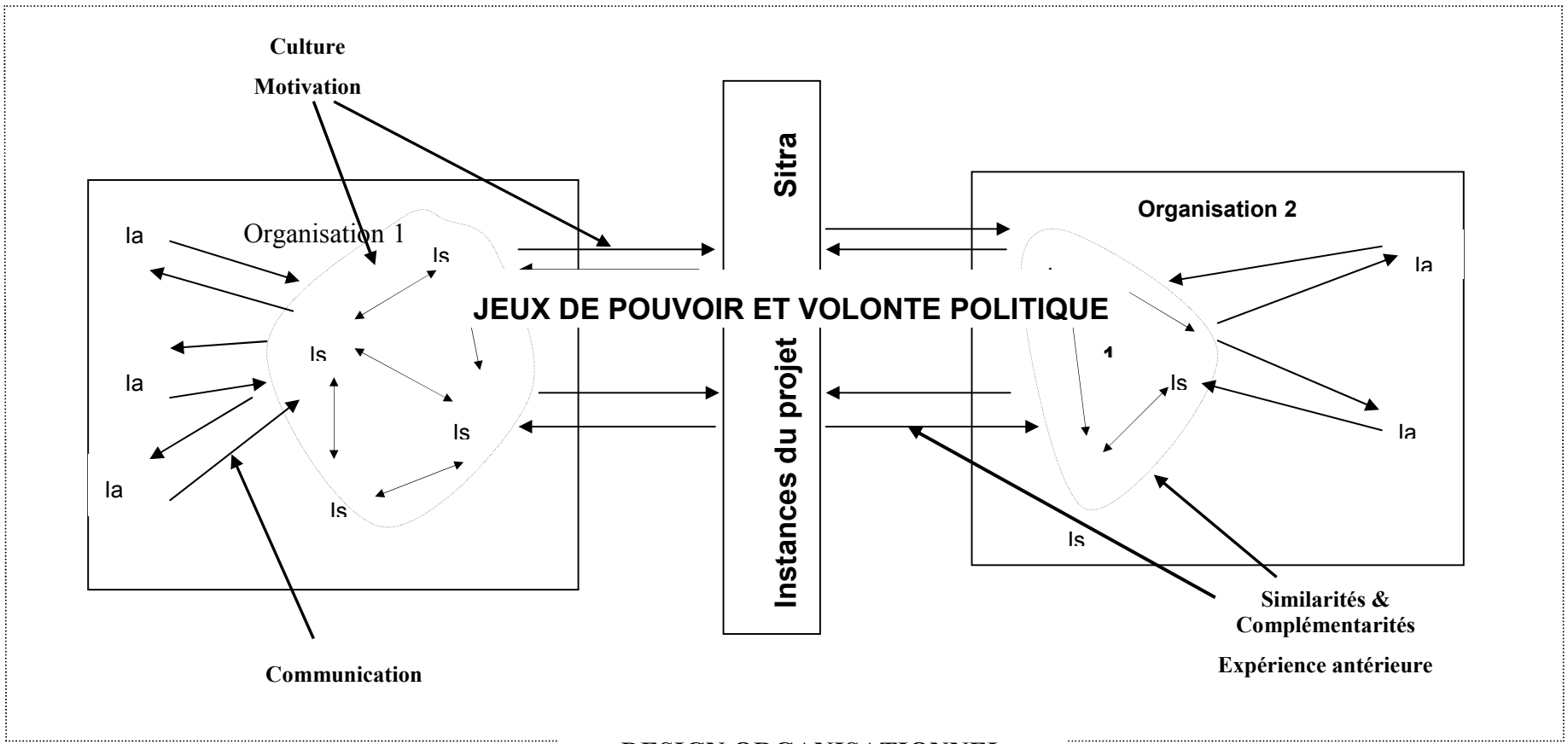
En synthèse, la littérature est unanime sur le caractère relationnel aussi bien du pouvoir que de la volonté politique ainsi que sur le fait que chacun d'entre eux devient visible lorsqu'il est exercé. Ainsi, le pouvoir existe et évolue à travers les pratiques, les techniques, les procédures, à tous les niveaux de l'organisation et dans ses différentes dimensions. Ce responsable de la conduite du changement du projet Sitra résume le poids du pouvoir dans le processus de création et de diffusion de connaissance : « Ce qu'on essaye de faire aujourd'hui, c'est de partager au maximum les moyens alors forcément à travers le partage de moyens vous échangez de la connaissance. Mais la problématique n'est pas de dire je vais partager ma connaissance parce que l'établissement sur ce sujet là est un kador, il a une grande expertise, nous allons les suivre. Aujourd'hui, nous sommes toujours à essayer quelque part, bien qu'on partage et bien que l'aspect communautaire soit important, de garder notre souveraineté, notre pouvoir. C'est là toute la difficulté, laisser aux gens du pouvoir tout en sachant qu'ils en ont quand même moins qu'avant parce qu'aujourd'hui ce n'est plus pareil ».

3.3. Proposition de modélisation des facteurs influençant le processus de création et de diffusion de connaissance

L'absence d'intérêt porté aux jeux de pouvoir dans le cadre du processus de création et de diffusion de connaissance a une origine à la fois théorique et empirique. Origine théorique car la recherche en management de la connaissance puise historiquement ses racines auprès des modélisations en systèmes d'information. Origine empirique car s'il est bien un phénomène particulièrement difficile à appréhender de manière pragmatique, ce sont les jeux de pouvoir. Ainsi, nous avons pu les cerner lors de conversations plus informelles, en dehors du contexte habituel de travail ou à la fin des entretiens après avoir coupé l'enregistrement. Nous ne pouvons mesurer l'intensité de ces jeux de pouvoir mais simplement attester de leur présence, du lieu et de la manière dont ils se manifestent. Dans ce cadre, l'observation passive que nous avons vécue lors de journées de réunion permet d'approcher de manière privilégiée ces jeux de pouvoir car, sur la durée (une journée), le chercheur se fait oublier et peut, parfois, assister à certaines joutes verbales révélatrices de ces jeux de pouvoir.

Les développements précédents nous permettent de proposer une modélisation du processus de création et de diffusion de connaissance (Figure 3). Ensuite, nous revenons sur le rôle du facteur politique et nous concluons sur les pistes de recherche futures.

Figure 3. Modélisation du processus de création et de diffusion de connaissance



Ia : individu en agence bancaire

Is : individu au siège

⟶ Flux d'information et de connaissance

De manière plus générale, la sociologie, sur la base des contributions de Crozier et Friedberg (1977), a étudié les jeux de pouvoir dans les organisations. Dans ce contexte, il existe des jeux d'acteurs au sein desquels les employés défendent des intérêts personnels le plus souvent en inadéquation avec ceux de l'organisation. Ainsi, la difficulté à travailler ensemble est accentuée par le fait que les membres d'un type de structure par projet sont les représentants de leur unité auprès des autres, ce qui renvoie aux jeux stratégiques et aux relations de pouvoir parcourant l'organisation.

L'un des principaux enjeux du processus de création et de diffusion de connaissance dans le cadre d'un projet réside dans la gestion de ces jeux de pouvoir, où la dimension politique de l'organisation comprise comme une coalition d'intérêts plus ou moins divergents prend tout son sens et où il est nécessaire de parvenir à trouver un équilibre et à le préserver. Il nous apparaît que les jeux de pouvoir constituent un facteur fortement structurant et incontournable du processus de création et de diffusion de connaissance pouvant freiner ou accélérer ce dernier à chacune de ses étapes et conditionnant les autres facteurs précédemment identifiés, que ce soient la transparence, la motivation, la culture ou l'expérience antérieure par exemple. Toutefois, les deux composantes, volonté politique et jeux de pouvoir, n'ont pas pour autant la même influence. La volonté politique peut être conçue comme un déclencheur qui permet d'amorcer le processus de création et de diffusion de connaissance, dont le rôle est ponctuel et du ressort des niveaux hiérarchiques les plus élevés, permettant de débloquer certaines situations de conflit en imposant ses vues. La volonté politique peut faciliter le processus en accélérant la prise de décision, évitant ainsi une perte de temps (Argyris, 1995).

D'un autre côté, les jeux de pouvoir apparaissent de manière quasi quotidienne dans le processus de création et de diffusion de connaissance et dans les échanges entre les différents établissements. Dans ce contexte, les jeux de pouvoir peuvent avoir une influence négative en freinant les échanges de connaissance, notamment en diminuant la transparence et en faisant de la structure son outil de prédilection. Or, c'est la structure communautaire qui conditionne la majorité des échanges, en s'appuyant sur les acteurs relais. Avec Desreumaux (1992, p.42), nous pouvons souligner que « les dispositifs structurels d'une organisation entretiennent des rapports étroits avec les phénomènes politiques ou les jeux de pouvoir internes qui constituent une dimension irréductible de son fonctionnement ». Dans le cadre de ces jeux de

pouvoir, certains individus peuvent être amenés à se servir de cette structure pour faire passer une stratégie personnelle. De plus, selon la définition de la connaissance organisationnelle comme résultat des interactions sociales entre individus, les jeux de pouvoir entraînent inévitablement la diminution, voire la disparition, des interactions entre individus et bloquent la création de connaissance au niveau ontologique supérieur, que ce soit celui de l'organisation ou du projet. Ce phénomène est d'autant plus renforcé que les jeux de pouvoir sont présents à la fois en interne (établissement) mais aussi en externe (structures du projet).

Si les jeux de pouvoir existent bel et bien pendant toute la durée du processus de création et de diffusion de connaissance, nous pouvons cependant souligner qu'il se produit un phénomène d'apprentissage conduisant à une évolution et une atténuation de ces jeux de pouvoir. A titre d'exemple, nous pouvons reprendre les propos de ce responsable MOD qui souligne : « Nous nous échangeons beaucoup de choses qu'avant nous aurions vendues très cher ». Nous pouvons également nous appuyer sur la base documentaire intranet qui, au fur et à mesure de l'avancement du projet Sitra, a été de plus en plus consultée et alimentée. Ainsi, l'évolution vers une structure d'entreprise apprenante s'accompagnerait de la diminution des jeux de pouvoir. Les échanges supposent un phénomène de double apprentissage ; à l'acquisition de nouvelles connaissances s'ajoute l'apprentissage de la gestion de la relation elle-même (Powell, 1998).

Du point de vue du gestionnaire, l'importance du pouvoir et de la volonté politique dans le processus de création de connaissance ne doit pas être négligé. Lawrence *et al.* (2005) soulignent le rôle des champions dans l'apprentissage organisationnel ainsi que la nécessité d'avoir des connexions entre ces champions. En outre, ils montrent qu'il ne faut pas voir d'opposition entre facteur politique et apprentissage organisationnel : le comportement politique permet l'apprentissage organisationnel. Ces interactions entre connaissance, jeux de pouvoir et volonté politique peuvent également s'analyser au niveau des structures de coordination. Ainsi, pour favoriser le déroulement du processus de création et de diffusion de connaissance, il apparaît nécessaire d'assurer la coordination du projet à la fois sur la base d'une structure hiérarchique formelle et d'interactions latérales informelles, reprenant les deux types génériques décrits par la littérature sur la coordination organisationnelle. La centralisation et la structure hiérarchique formelle facilitent la circulation des flux d'information alors que les relations latérales informelles (interactions sociales) ont des effets

positifs sur le partage de la connaissance (Tsai, 2002). Enfin, nous pouvons souligner qu'il existe une forme appropriée et efficace de pouvoir à chaque étape du processus de création et de diffusion de connaissance (Lawrence *et al.*, 2005). Ces auteurs soulignent la nécessité d'avoir un équilibre entre pouvoir épisodique et pouvoir systémique sous peine d'inefficacité dans les activités.

CONCLUSION

Notre recherche est compréhensive et permet d'identifier la présence ou non de certains facteurs qui influencent le processus de création et de diffusion de connaissance mais elle n'étudie pas leur pouvoir explicatif respectif, ni les relations qu'entretiennent ces facteurs les uns par rapport aux autres. De plus, notre travail s'inscrit dans une étude de cas unique, une structure par projet et un secteur tout à fait spécifiques, et mériterait d'être élargi à d'autres contextes. En effet, nous pouvons nous interroger sur la nature éphémère de la structure projet et sa focalisation sur des objectifs limités qui suscitent des réserves sur sa capacité à stocker les savoirs développés dans l'action et à les transférer vers d'autres projets ou processus.

Notre travail permet d'améliorer notre compréhension globale du processus de création et de diffusion de connaissance et des facteurs qui interviennent en son sein et montre que les jeux de pouvoir et la connaissance sont deux processus d'interactions sociales qui agissent l'un sur l'autre. Le facteur politique ne doit pas être compris de manière uniquement négative, freinant l'apprentissage organisationnel, comme le soulignent Lawrence *et al.* (2005, p.188) : « Thus, the politics of organizational learning are not a dysfunctional aspect that need to be remedied but, rather, are an intrinsic part of the process that should be appreciated and understood by organizational researchers and leveraged by managers and employees ». Notre travail permet d'amorcer, en outre, des pistes de recherche futures en soulignant qu'il existe un apprentissage relationnel au cours du temps, au sein duquel les jeux de pouvoir « négatifs », même s'ils ne diminuent pas complètement, ont tendance à s'estomper. Il semble ainsi intéressant d'envisager le pouvoir dans une perspective dynamique et d'étudier l'impact des relations de pouvoir établies mais aussi émergentes. Nous pouvons également nous interroger sur les relations qu'entretiennent pouvoir individuel et pouvoir de groupe comme le font remarquer Lawrence *et al.* (2005, p.224) : « Moreover, perceptions of power were transferred back from the team to its individual members. That is, the team's ultimate

power enhanced their own and others perceptions of each member's power ». Dans, le même sens, une autre piste de recherche consiste à étudier les liens entre volonté politique et jeux de pouvoir dans le processus de création de connaissance. Enfin, pour que cet apprentissage se produise et pour le bon déroulement du processus étudié, nous pouvons envisager un mode de coordination qui soit à la fois formel et hiérarchique mais laisse aussi de la place aux interactions informelles latérales (Blackler, 2000), l'action de la hiérarchie permettant de légitimer les apprentissages organisationnels alors que les interactions formelles favorisent la diminution des jeux de pouvoir.

Notes

1. Ces choix épistémologiques ne sont pas du seul fait du chercheur mais ont été construits conjointement auprès de notre terrain d'investigation.

2. Le processus itératif déployé permet une co-construction des problèmes de recherche ainsi que des concepts centraux avec les acteurs de terrain accroissant le niveau d'acceptation interne de notre travail.

3. L'homogénéité a été recherchée dans les sites observés, à savoir les sept établissements du projet coopératif Sitra et dans le profil hiérarchique et fonctionnel des répondants ; ainsi, nous avons interrogé des acteurs occupant les mêmes fonctions et les mêmes niveaux hiérarchiques dans les sept établissements.

4. La diversité a été observée au sein de chacun des établissements à l'intérieur desquels nous avons interrogé des acteurs de positions hiérarchiques et de fonctions différentes.

5. La saturation a été atteinte : les entretiens ont été arrêtés lorsqu'il nous a semblé qu'un entretien supplémentaire ne nous apporterait pas d'autre élément et que les explications fournies par les derniers entretiens s'inséraient facilement dans les cadres d'analyse préétablis (Wacheux, 1996).

6. Le code POLT STRU identifie dans quel type de structure le facteur politique se manifeste alors que le code POLT COMM met en évidence la communication comme vecteur du facteur politique. Enfin, le code POLT CONN identifie les organisations pour lesquelles il a été mentionné le facteur politique dans la construction du système d'information.

Bibliographie

ALAVI M., LEIDNER D., (2001), « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, 25(1), 107-176

ARGOTE L., INGRAM P., (2000), « Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), may, 150-169

ARGYRIS C., (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris

BADARACCO J.L., (1991), « Alliances Speed Knowledge Transfer », *Planning Review*, mars-avril, 10-16

BERGER P., LUCKMAN T., (1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday and Company Inc., New-York BLACKLER F., McDONALD S., (2000), « Power, mastery and organizational learning », *Journal of Management Studies*, 37(6), 833-851

CHARREIRE S., (2003), « Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, 6 (2), 115-153

COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris

DARR E.D., KURTZBERG T.R., (2000), « An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), may, 28-44

DAVENPORT T.H., DE LONG D.W., BEERS C.M., (1998), « Successful Knowledge Management Projects », *Sloan Management Review*, Winter, 43-57

DAVENPORT T.H., PRUSAK L., (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School, Boston

DAVID A., (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », Chapitre 3, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, coordonné par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert FNEGE, Paris

EKBIA H.R., KLING R., (2003), « Power in knowledge management in late modern times », Academy of Management Best Conference Paper, CMS, New Orleans, USA

GUPTA A.K., GOVINDARAJAN V., (2000), « Knowledge Management's Social Dimension : Lessons from Nucor Steel », *Sloan Management Review*, fall, 71-80

HAMEL G., (1991), « Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 12, 83-103

INKPEN A.C., DINUR A., (1998), « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, 9(4), 454-468

KOENIG G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, novembre, 4-17 LAWRENCE T.B., MAUWS M.K., DYCK B., KLEYSEN R.F., (2005), "The politics of organizational learning : integrating power into the 4I framework", *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191

LUBIT R., (2001), « Tacit Knowledge and Knowledge Management : The Keys to Sustainable Competitive Advantage », *Organizational Dynamics*, 29(4), 164-178

MILES M.B., HUBERMAN A.M., (2003), *L'analyse des données qualitatives*, 2ème édition, De Boeck Université, Bruxelles

NONAKA I., (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5, 14-37

POWELL W.W., (1998), « Learning From Collaboration : Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries », *California Management Review*, 40(3), spring, 228-240

QUINTAS P., LEFRERE P., JONES G., (1997), « Knowlegde Management : A Strategic Agenda », *Long Range Planning*, 30(3), 385-391

REIX R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 105, 17-28

SIMONIN B.L., (1999), « Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 20, 595-623

SOO C.W., MIDGLEY D.F., DEVINNEY T., (2000), « The Process of Knowledge Creation in Organizations », *Cahier de Recherche de l'INSEAD*, 71/MKT

SZULANSKI G., (1996), « Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 27-43

SZULANSKI G., (2000), « The Process of Knowledge Transfer : A Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 9-27

TARONDEAU J-C., WRIGHT R.W., (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, 104, juin-juillet-août, 112-121

TSAI W., (2002), « Social Structure of « Coopetition » Within a Multiunit Organization : Ccoordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing », *Organization Science*, 13(2), 179-190

VON KROGH G., ROOS J., (1996), *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, von Krogh G., Roos J. (eds), Sage Publications, London

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

WEICK K., QUINN R.E., (1999), " Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386

WINTER S., (1987), « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in *The Competitive Challenge –Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, D. Teece (Ed.), Cambridge, MA : Ballinger