



**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**FRANCE**

**Tél. 01 40 27 21 63**

**FAX 01 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

## **L'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences**

**Quatre arguments :**

- **Economie du savoir et société de la connaissance,**
- **La tension « compétence – connaissance »,**
- **La question du transfert,**
- **La place de l'hypothèse culturaliste.**

### **Introduction : Economie du savoir et société de la connaissance**

La compétition entre les entreprises prend aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme pouvant constituer un avantage concurrentiel de différenciation. On parle aussi de dématérialisation de l'entreprise, l'aspect majeur de cette dématérialisation résidant dans l'importance accordée à l'immatériel auquel les connaissances sont considérées comme venant donner corps. C'est à ce double titre que l'on peut mettre en avant les perspectives d'une intensité informationnelle comme venant constituer un avantage concurrentiel. Cette perspective suppose de mettre en place un management de la connaissance afin de permettre sa création, sa diffusion, sa protection et son renouvellement pour préserver la compétitivité.

La question de la connaissance ainsi considérée traverse des objets (entreprise, organisation, État, société) tout comme des disciplines (sciences des organisations, droit, économie, sciences politiques, etc.). Sa nature est donc profondément transdisciplinaire, la connaissance

Yvon PESQUEUX

devenant objet institutionnel de rationalisation de la société. C'est aussi un des lieux de la dimension sociale de l'innovation, qu'elle soit considérée d'un point de vue organisationnel, politique ou social, mais d'une innovation « assagie » car moins « transgressive » puisque reposant sur des connaissances.

Le management de la connaissance est présenté aujourd'hui comme un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés. C'est d'ailleurs sous ce dénominateur commun que s'établit la liaison entre « l'entreprise de la connaissance » et la société de la connaissance. Par sa focalisation autour de la notion de capital intellectuel, le management de la connaissance privilégie cet aspect au regard des quatre formes de « capital » instituées par la Banque Mondiale (capital naturel, celui de l'empreinte écologique, capital manufacturé ou encore techno-économique, celui de l'entreprise et/ou des processus « classiques », capital humain, celui de « l'entreprise de la connaissance » et capital social, celui représenté par les institutions donc celles de la société de la connaissance).

Avec la société de la connaissance, c'est du capital social dont il est question dont V. de Gaulejac<sup>1</sup> propose une entrée idéologique en mentionnant trois aspects principaux de la transformation des relations sociales venant le mettre en exergue : le recouvrement de la figure du citoyen par celle du client, l'utilisation généralisée de « mots valise » largement dépourvus de signification précise mais à effet performatif (c'est-à-dire entraînant des éléments de réalisation allant dans le sens du mot employé – il en va donc ainsi de la référence généralisée à la figure du client) et l'économisation de la société. La notion de capital social prend sens au regard des trois autres, en particulier de celle de capital physique et de capital humain. Il recouvre l'idée de comprendre et de mesurer l'influence de facteurs non économiques sur la performance économique. Deux grands courants se réfèrent à la notion<sup>2</sup>, celui qui se réfère à l'individu comme étant à l'initiative de la construction de ce type de capital et celui qui se réfère à la notion comme étant un des attributs de l'institution.

La première perspective a été fondée par J. Coleman<sup>3</sup> qui s'inspire du comportement économique, la poursuite de l'intérêt individuel et les échanges fondés sur le calcul rationnel pouvant ainsi créer des rapports durables qui peuvent également s'institutionnaliser. Une autre source de capital social viendrait des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer, sa conservation et son échange étant à l'origine de relations. La troisième source provient des normes sociales qui, en conditionnant le

---

<sup>1</sup> V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil, Paris, 2005

<sup>2</sup> S. Ponthieux, *Le capital social*, Editions La découverte, Paris, 2006

<sup>3</sup> J. Coleman, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, vol. 94, 1998

comportement des individus, les rend prévisibles et même fiables, du fait de la sanction sociale associée aux comportements opportunistes.

R. Putnam<sup>4</sup> en donnera une version plus macro-sociale en mettant l'accent sur l'importance des institutions intermédiaires dans le maillage social qu'elles construisent et qui contribuent à l'efficacité économique d'un territoire. Le capital social se réfère alors implicitement à l'existence d'un territoire géographique, lieu d'inscription de l'activité de ces institutions intermédiaires. Les thèses de R. Putnam tiennent à la fois compte et contournent les éléments d'une hypothèse culturaliste applicable à la genèse et au développement d'un capital social à un moment et à un lieu donné. Sa proposition est simple : dans une société unie et coopérative, la vie est meilleure que dans une société individualiste et méfiante. C'est cette logique qui a d'ailleurs été retenue par la Banque Mondiale car elle lui permet de valider son intervention dans des domaines qui lui échappaient jusqu'ici. La critique essentielle qu'il est possible d'adresser à cette vision, c'est qu'elle tend à uniformiser les rapports qui s'établissent avec les institutions intermédiaires indépendamment de leur nature : un bureau d'aide sociale possède ainsi la même essence qu'une ONG, qu'un club de football ou qu'un syndicat dans la mesure où le concept de confiance est celui qui est associé à celui de capital social de manière pratiquement indépendante d'une analyse des sources de la confiance. C'est en effet l'importance des comportements coopératifs qui est considérée comme étant signification de la détention d'un capital social. On peut donc estimer aussi que la notion de capital social constitue une sorte de référence « culturaliste – institutionnaliste » au détriment de la prise en compte d'une analyse des rapports de force.

## **2. La tension « compétence – connaissance »**

### **La compétence**

Fonder le « capital immatériel » de l'organisation sur les compétences, c'est coter trois dimensions attribuées à la compétence aujourd'hui : son acception en gestion des ressources humaine, celle qui lui est attribuée en management général (avec la notion de compétence collective) et celle qui lui est attribuée en management stratégique (avec la notion de compétence clé). La première l'associe à l'agent organisationnel compte tenu de sa situation professionnelle, la seconde en fait une ressource à mobiliser dans l'exercice du volontarisme managérial et la troisième le facteur essentiel de l'avantage compétitif. Ces trois acceptions posent la question du passage de l'une à l'autre. La compétence individuelle peut-elle être

---

<sup>4</sup> R. Putnam & R. Leonardi & R. y Nanetti, « *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* », Princeton University Press, 1993

R. Punam, « *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community* », Simon & Schuster, New-York, 2001

Yvon PESQUEUX

considérée comme structurant la compétence organisationnelle ou bien est-elle de nature différente ? La notion de compétences touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail.

De nombreuses analyses ont été consacrées à la compétence, conduisant à une confusion avec l'autre « objet » qu'est la connaissance. Nous en aborderons quelques-unes afin de proposer un point sur le débat qui permettra d'affirmer que la connaissance organisationnelle est d'un autre ordre même si, comme on le verra, la notion de connaissance est le plus souvent considérée comme une des composantes de la compétence.

Y. Lichtenberger<sup>5</sup> souligne l'origine latine de la notion (*competere*, c'est-à-dire « tendre vers », « chercher à obtenir avec » et, au figuré, « convenir », que l'on retrouve aussi dans « compétition »). A ses yeux, la compétence comporte quatre aspects : l'idée de capacité générale à effectuer une tâche (d'ordre général), celle de qualification spécifique de celui qui agit (mode particulier), celle d'habilitation (attribution à une personne ou un groupe d'un pouvoir de décision et d'action) et celle d'engagement d'un individu dans une situation de travail. C. Dejoux<sup>6</sup> met en évidence les deux sens attribués au mot : celui de légitimité d'une personne ou d'une instance) et celui de capacités reconnues. La notion sert de référence en psychologie (savoirs et capacités), en linguistique (accent mis sur l'importance du contexte), en ergonomie (capacité à résoudre les problèmes), en sociologie (en liaison avec l'apprentissage et la validation des compétences) et en sciences de l'éducation (qui met en liaison « savoir » et « action »). Comme le souligne toujours C. Dejoux, la compétence est un savoir agir, elle est finalisée, c'est une combinatoire, elle est contingente à une situation, elle est dynamique et nécessite une reconnaissance collective.

G. de Terssac<sup>7</sup> définit la compétence comme « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ». Cette notion s'articule avec celle de qualification dont elle est censée combler les lacunes, surtout par son autonomie par rapport à quelque cadre externe de validation et donc aussi celle d'un modèle organisationnel qui sous-tendrait des attentes en termes de compétences. En effet, les qualifications sont aussi une reconnaissance externe de la valeur des savoirs issus de métiers au regard d'un diplôme garanti par l'État.

Pour lui, la compétence s'inscrirait dans les catégories d'une évolution des représentations de la place de la qualification où, à une conception restreinte de la qualification dans la décennie

---

<sup>5</sup> Y. Lichtenberger, « Compétence, compétences », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003

<sup>6</sup> C. Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris, 2008

<sup>7</sup> G. de Terssac, « Savoirs, compétences et travail », Octares, Toulouse, 1999, p. 223-247.

70 (« *la qualification est alors vue comme l'ensemble des capacités et connaissances socialement définies et requises pour réaliser un travail déterminé* »), on passerait, dans la décennie 80, à une représentation de la qualification en termes de savoir-faire du fait de la complexité croissante des tâches demandées aux opérateurs et, dans la décennie 90, à une représentation en termes de « savoir-que-faire » du fait de la nécessité d'analyser le contexte de façon continue, de ré-élaborer le but à atteindre et d'organiser l'action au sein d'un collectif (par exemple dès la conception). Il synthétise ces visions sur la base de trois registres : la qualification niée, tolérée et retrouvée. Dans le premier cas, savoir et faire sont séparés, dans le second, il y a reconnaissance de la variabilité des contextes et dans la troisième reconnaissance du caractère non structuré de l'espace d'action. Qualification et compétence sont deux concepts qui ont donné lieu aussi bien à des interprétations instrumentales que politiques et sociales. La compétence tend donc à se reconnaître individuellement et elle est toujours contextualisée, dans une tension entre « savoir » et « vouloir ».

Pour G. de Terssac, le concept de compétence reposerait plus spécifiquement sur trois idées :

- Celle de la caractérisation de toutes les qualités (et pas seulement les savoirs formels identifiés) donc également les croyances, les motivations, les cultures, etc.
- celle de l'importance de l'organisation des savoirs (et pas seulement en fonction de son origine),
- celle du déclassement des critères de l'évaluation professionnelle des personnes au profit d'une évaluation générale de la personne (d'où la montée en puissance du « bilan de compétences »).

La référence à la notion de compétence comporte un important volet instrumental constitué par des référentiels, des dispositifs d'évaluation et de modalités organisationnelle pour son développement. Une grande difficulté conceptuelle marque le passage du niveau individuel au niveau organisationnel. E. Lamarque & F. Lamarque<sup>8</sup> mentionnent les aspects suivants : l'assimilation de l'entreprise à un être humain, l'impasse du passage d'un niveau à l'autre par agrégation simple, etc.

La perspective stratégique de la compétence offre une représentation de l'organisation venant mettre en avant l'aspect collectif de l'organisation sur la base de la référence à des compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel afin d'obtenir un monopole provisoire que l'on espère le plus durable possible. C'est d'ailleurs à ce titre que lesdites compétences vont tendre à être « gérées » et à constituer un capital informationnel. La

---

<sup>8</sup> E. Lamarque & F. Lamarque, « De la compétence organisationnelle à la compétence humaine : le cas du secteur bancaire », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

compétence recouvrirait ainsi l'idée d'une forme de contribution du travail à la performance, sans pour autant spécifier cette forme-là. La gestion des compétences devrait fatalement conduire à une amélioration de la performance soulignant ainsi le rôle du management dans l'engagement des salariés dans leurs tâches. On est bien là dans la perspective du « volontarisme managérial ». L'avantage concurrentiel serait alors lié à ce que certaines compétences internes (ces compétences étant d'ailleurs principalement liées à la ressource humaine) permettent de générer durablement de la « valeur », compétences qualifiées de « fondamentales ». Une compétence est ici vue à partir de trois constituants - une combinaison, des aptitudes et des technologies - aboutissant à des résultats dans les trois domaines que sont l'accès au marché, l'organisation du processus et la construction de la contribution fonctionnelle du produit ou du service.

Cette perspective stratégique a donné lieu à différentes classifications dont, par exemple, celle qui distingue entre le niveau élémentaire des compétences spécialisées (savoirs spécialisés, savoir-faire individuels, connaissances individuelles, etc.), le niveau intermédiaire des compétences fonctionnelles (recherche et développement, production, etc.), le niveau supérieur des compétences inter-fonctionnelles (développement de produits et de services, service aux clients et usagers, gestion de la qualité, etc.) et des compétences générales d'ordre stratégique (processus de coordination, processus de décision, structures d'incitations, gestion de la performance, etc.). D Leonard-Barton<sup>9</sup> distingue ainsi entre le savoir et l'habileté des employés (application de leurs connaissances aux techniques spécifiques à l'entreprise), le savoir gravé dans les systèmes techniques (codification des savoirs), le système managérial qui définit les voies formelles et informelles de création et de contrôle du savoir) les valeurs et les normes associés aux différents types de savoirs. On pourrait aussi proposer une distinction entre des compétences organisationnelles et des compétences relationnelles ou encore entre celles qui se réfèrent au support de la mémoire, celles qui se réfèrent aux instances de gestion et celles qui se réfèrent aux instances de contrôle.

G. Hamel et C. K. Prahalad<sup>10</sup> distinguent une compétence d'une ressource par le fait que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par apprentissage, contrairement aux actifs matériels, et définissent des compétences centrales (ou *core competencies* que l'on traduit par « compétence clé » mais que l'on pourrait tout aussi bien traduire par « cœur » de compétence afin de bien distinguer cette perspective de celle d'une analyse en facteurs clés de succès). Ils les définissent comme « *des apprentissages collectifs d'une organisation*

---

<sup>9</sup> D. Leonard-Barton, « Core capabilities and Core rigidities : a Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, 1992

<sup>10</sup> G. Hamel et C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, p. 79-91.

*spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies ».*

La dynamisation du modèle des compétences fondamentales par le *Knowledge-Based View* repose sur le postulat que les processus de management consistent à rechercher les moyens de gérer, de produire et de diffuser les connaissances, de générer des compétences collectives en dépassant les limites cognitives intrinsèques et conduit donc à distinguer les connaissances de l'individu des connaissances organisationnelles. Il accorde une place centrale à des notions telles que le savoir organisationnel, l'apprentissage organisationnel et donc la production et la gestion des savoirs. C'est la fertilisation croisée des savoirs individuels qui importe dans la mesure où l'on s'y représente l'agent comme un récepteur d'informations et un créateur de connaissances pour l'organisation. Au-delà du savoir-faire, la création et la valorisation d'un savoir-être sont donc importantes. La difficulté est celle de la transformation des compétences individuelles en compétences collectives, d'où l'importance accordée à la mise en place de relations de longue durée et d'un code commun de communication. Les compétences apparaissent comme le stade ultime d'une chaîne qui part des données produisant les informations qui produisent les connaissances qui produisent les compétences, données, informations et connaissances constituant, à ce titre, des ressources particulières mises en œuvre au sein d'une organisation apprenante. La compétence est alors considérée comme hiérarchiquement supérieure à la connaissance.

Par ailleurs, malgré toutes les tentatives de dynamiser le modèle stratégique des compétences (*core competences*), il est possible de signaler qu'il s'agit tout autant de *core rigidities* ! En effet, si les *core competencies* permettent de caractériser le potentiel stratégique de l'organisation, elles le limitent en même temps. Une compétence est en effet moins ferme, plus fluide qu'un savoir ou qu'un savoir-faire qui se réfèrent à un état de l'art, c'est-à-dire à un ensemble d'éléments « objectifs » qui permettent de se reconnaître dans l'univers des connaissances et aussi de qualifier les éléments d'un métier. Et si le contraire du savoir est l'ignorance, il n'en va pas du tout de même face à la compétence : l'incompétence est d'un autre ordre. Penser le savoir, c'est définir en même temps l'ignorance, l'incompétence étant du domaine de l'erreur. Certains consultants introduisent une version « allégée » de l'incompétence en parlant de « dyscompétence », version qui reste tout de même ancrée dans le registre de l'erreur.

### **La connaissance**

La connaissance, notion large et abstraite, a nourri des débats épistémologiques dans la philosophie occidentale depuis les Grecs par dissociation de l'action, autre objet essentiel de  
Yvon PESQUEUX



la réflexion philosophique. Dans le modèle judéo-chrétien, la connaissance est entendue comme objective. Toute autre forme de connaissance telle que la connaissance par la conjecture est minorée, voire dédaignée. La recherche de la Vérité est posée comme l'unique but de la connaissance. Dans cette perspective, elle peut être formalisée, ce qui conduit plutôt à négliger les connaissances tacites et collectives qui vont être aussi au cœur du management de la connaissance. Notons aussi rapidement la dimension symbolique qui est aussi celle de la connaissance. Connaissance est toujours aussi quelque part croyance<sup>11</sup>. À ce titre aussi, la connaissance est de nature plus abstraite que le (ou les) savoirs. Le concept classique de connaissance est au centre du débat qui s'est instauré depuis la philosophie grecque entre rationalisme et empirisme.

Les débats du domaine distinguent aussi « connaissances théoriques » de « connaissances pratiques » en les associant ou au contraire en les dissociant. Rappelons qu'Aristote distingue la *techne* (connaissance technique appliquée fondatrice de la rationalité instrumentale) de l'*episteme* (connaissance fondamentale se situant à la base des questions théoriques) et la *phronesis* (connaissance politique sur la manière d'agir selon les lieux et les circonstances).

### **La connaissance organisationnelle**

Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de maîtrise des connaissances (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elle se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficile notion de connaissance organisationnelle. Tout comme la culture organisationnelle, la connaissance organisationnelle est localisée et socialement construite. C'est l'usage fait des deux notions qui permet de différencier la culture organisationnelle de la connaissance organisationnelle. À ce titre, la connaissance organisationnelle ne renverrait-elle pas à l'idée de continuité, donc d'identité stable, patrimoniale en quelque sorte ? C'est peut-être cela qui permettrait de fonder l'idée même de valorisation du capital immatériel qu'elles seraient censées représenter tout en permettant de faire comme si la dimension personnalisée et la dimension organisationnelle de la connaissance étaient de même nature. L'entreprise pourrait ainsi être considérée comme étant capable d'« instituer » des représentations du monde qui seraient justement ces connaissances organisationnelles-là de façon suffisamment disjonctives du système éducatif,

---

<sup>11</sup> J. March et P. Olsen, « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Politic Research*, n° 3, 1975, p. 147-171.



par exemple. C'est bien cela qui fonde la notion d'apprentissage organisationnel car cela suppose des logiques d'apprentissage, de codification, de transmission et de contrôle.

Pour leur part, les anglo-américains se réfèrent plutôt à la combinaison des connaissances en « système » avec la notion de corps de connaissance (*body of knowledge*) que l'on retrouve intimement lié aux normes dans les référentiels, qu'il s'agisse de connaissances communes (aux membres de l'organisation – *common body of knowledge*) ou qu'il s'agisse de connaissances spécialisée et rattachables à tel ou tel groupe (*specialized body of knowledge*).

### **La polysémie du concept de connaissance organisationnelle**

Avec C. Sargis-Roussel<sup>12</sup>, interrogeons-nous sur le flou concernant la définition de la connaissance organisationnelle telle que l'on en parle en management de la connaissance.

En la matière, prédominant, selon elle, deux conceptions du management de la connaissance. La première, qu'elle qualifie d'épistémologie occidentale, repose sur une perspective représentationniste de la connaissance organisationnelle<sup>13</sup>, fortement ancrée dans une volonté rationnelle et s'appuyant sur les outils fournis par les technologies de l'information et de la communication. Il y est sous-entendu que la connaissance organisationnelle est une matière première durable, qui peut être stockée. C'est ce qui fonde une théorie informationnelle de la connaissance organisationnelle, la généralité du système d'information conduisant en quelque sorte à son universalité sous le dénominateur commun de l'exercice de la volonté (managériale, pour ce qui nous concerne ici). La connaissance organisationnelle émergerait en quelque sorte des systèmes d'information.

La seconde, anti-représentationniste, d'origine orientale et mobilisée dans les écrits d'I. Nonaka<sup>14</sup>, s'attache davantage au management des facteurs du processus de création de connaissance. I. Nonaka et ses co-auteurs critiquent en effet la première position dans la mesure où elle apparaît déshumanisée et statique et ne permet donc pas d'appréhender les dimensions humaines et dynamiques de la connaissance organisationnelle. Dans cette perspective, tout aussi redevable du volontarisme managérial, la connaissance organisationnelle se mérite puisqu'il s'agira de repérer, d'explicitier et de transférer des savoirs tacites.

---

<sup>12</sup> C. Sargis-Roussel, « De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ? », XVI<sup>e</sup> journées des IAE, Paris, 2002.

<sup>13</sup> G. von Krogh, J. Roos, *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, in G. von Krogh, J. Roos (eds.), Sage Publications, London, 1996.

<sup>14</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

Ces deux perspectives reposent sur des perceptions différentes de la connaissance, qui les orientent vers deux modes distincts de management. De manière schématique, on peut dire que même les finalités sont différentes selon les perspectives : dans la première, il s'agit d'automatiser les flux d'information alors que, dans la seconde, il est question de créer de la valeur en amont de manière à accroître l'avantage concurrentiel. La première se trouve largement sur-représentée dans la version *knowledge management* de l'apprentissage organisationnel. Elle bénéficie de la légitimité de la boucle « information – décision », la notion de « connaissance » se substituant en quelque sorte à celle d'« information ». La « platitude » technique des systèmes d'information a été en effet pourvue de relief avec les logiques de « signalisation » des informations. L'information y est considérée comme signal, fort ou faible, et prend ainsi une épithète : information « forte », généralement confondue avec information « pertinente », ces types d'information étant constitutifs de l'essentiel des connaissances organisationnelles compte tenu toutefois d'informations porteuses de signification mais relevant de signaux « faibles » devant alors être décodés.

Avec la connaissance organisationnelle, on se situe donc face à un projet compréhensif articulé sur des informations. Un ensemble d'informations dispersées entre plusieurs pôles peuvent, une fois « organisées », devenir des connaissances. Organisées, c'est-à-dire partagées et réutilisées, les informations deviennent ainsi des connaissances organisationnelles. Au plan de chaque agent, une connaissance organisationnelle vient s'intégrer dans un système personnel de représentation. En ce sens, une connaissance organisationnelle est une information qui subit une série d'interprétations liées aux représentations partagées au travers de cadres généraux (le cadre professionnel par exemple) avant de s'inscrire dans la représentation spécifique d'un agent donné. La formalisation des connaissances serait d'ailleurs d'autant plus nécessaire que le transfert de connaissances s'effectue dans un contexte où les agents ne se rencontrent plus pour échanger « physiquement » du fait de l'extension géographique ou temporelle des activités. La question de la distance a donc fortement contribué à l'actualité de la question. Les modalités de transfert cherchent alors à reproduire le mieux possible la richesse transactionnelle de la conversation tout au long d'une chaîne « auteur – document – lecteur ».

La connaissance organisationnelle se définit également au regard d'un processus. Il s'agit alors plus de *knowing* que de *knowledge*. Ainsi en va-t-il des conceptions de B. A. Lundvall et Johnson<sup>15</sup> qui distinguent le *Know what* (connaissances sur les faits), le *Know why* (connaissances scientifiques), le *Know who* (connaissances sur les rapports sociaux) et le *Know how* (connaissances sur les capacités à faire une tâche). Dans la même perspective, M.

---

<sup>15</sup> B. A. Lundvall. & B. Johnson, « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n° 2, 1994, pp. 23-42.

Alavi et D. Leidner<sup>16</sup> proposent une classification en *Know about* (connaissance déclarative), *Know how* (connaissance procédurale), *Know why* (connaissance causale), *Know when* (connaissance conditionnelle) et *Know with* (connaissance relationnelle).

M. Zollo<sup>17</sup> invite à distinguer le *know how* (qui opère par accumulation d'expérience et donc d'un apprentissage procédural) de la connaissance « causale » dont l'apparition relève d'un événement rare conduisant à une remise en cause des logiques organisationnelles et c'est sans doute là que la proximité entre la notion de connaissance organisationnelle et la thématique du changement est la plus proche.

Les travaux anglo-américains sont encore plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes. D'abord, le terme de *knowledge* recouvre ce que nous qualifions de « savoir », de « savoirS » - dont les savoirs « à épithète » tels que le savoir faire et le savoir être, de « Connaissance » et de « connaissanceS ». Ils vont donc construire les nuances sur les épithètes avec l'*actionable knowledge*<sup>18</sup> qui considère la connaissance non dans la perspective d'un référentiel, mais dans celle de l'action qui est le lieu où elle va se révéler. Cette perspective de l'*actionable knowledge* est une forme de correction, au bénéfice de l'action, de la dualité fondatrice « action – connaissance » dont l'importance avait été signalée plus haut. Le *profound knowledge* de W. E. Deming<sup>19</sup> est une connaissance « passée » sur les systèmes, les variations, la psychologie et sur les savoirs, connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs. Le *local knowledge* constitue une forme d'entrée vers une autre notion, celle de « pratique ». La référence à l'expérience reste une thématique commune à tous ces concepts. L'ensemble de ces référents est sans aucun doute très significatif des conceptions fragmentées applicables à la notion et du continuum établi entre la perspective du *knowledge* et celle du *knowing*.

C'est W. J. Abernathy<sup>20</sup> qui peut être considéré comme ayant le plus approfondi la piste du *knowing* au travers de sa dualité « *exploration – exploitation* » comme fondatrice des rapports organisationnels à la connaissance dans le droit-fil de la quête des dimension cachées explicatives de la croissance au regard des facteurs « travail » et « capital » de la fonction Cobb-Douglas, la connaissances étant considérées comme fondatrice de la fameuse dimension

---

<sup>16</sup> M. Alavi & D. Leidner, « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *Working Paper*, INSEAD, 1999.

<sup>17</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

<sup>18</sup> C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

<sup>19</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

<sup>20</sup> J. W. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1978

cachée de la croissance. On est bien là aussi sur la filiation « *knowing – organizing* » plutôt que sur la filiation « *knowledge – organization* ».

Ces travaux sont également très riches de distinctions entre *abilities* (pouvoir de faire quelque chose), *capacities* (potentiel permettant de faire quelque chose<sup>21</sup>) et *capabilities* (pouvoir remplir des objectifs attribués dans une organisation, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique qui recouvre donc la notion de savoir être). Pour eux, les *dynamic skills* sont reliées à la fois aux processus organisationnels et aux actifs. M. Zollo<sup>22</sup> ajoute l'idée de *dynamic capability* qu'il définit comme ce quelque chose de spécifique qui fait évoluer les pratiques conduisant ainsi à la jonction entre la thématique de l'apprentissage et celle du changement (qu'il soit incrémental au regard de routines d'apprentissages ou de routines de changement) ou par saut (au regard de l'effet des *dynamic capabilities* qui influencent les routines de changement par *enactement* de routines opérationnelles. À l'inverse, soulignons l'existence possible de *negative capabilities*, même au niveau de la DG ! Il faut aussi mentionner les *skills*, qui indiquent la capacité à mobiliser « la » bonne attitude (en termes de savoir, savoir-faire et savoir être) au « bon » moment et au bon « endroit ». Mais cette notion est aussi synonyme de celle de « don » (être doué pour quelque chose). Ces notions possèdent aussi bien une dimension humaine de nature individuelle, une dimension artificielle (attribuable aux « machines », systèmes informatiques compris) qu'une dimension organisationnelle. Il en va aussi de la notion de « capacité d'absorption » (*absorptive capacity*)<sup>23</sup> qui désigne la capacité d'un individu et, par extension, d'une organisation, à acquérir et absorber des connaissances auprès d'un autre individu, d'une organisation et / ou d'une institution.

C'est la notion de *capability* qui est aujourd'hui la plus employée, en particulier dans sa dimension organisationnelle en exprimant l'idée d'une liaison « structure organisationnelle – culture organisationnelle – capacité à réaliser les objectifs » venant donner aux *skills* une dimension également organisationnelle : les « bonnes » personnes se retrouvent aux « bons » endroits en nombre requis, avec les attitudes (en termes de motivations par exemple) requises et des rémunérations adéquates. La *capability* serait ce qui permet d'absorber les aléas du quotidien pour continuer à suivre sa route... Les agents organisationnels sont alors considérés comme des sources valides de connaissance. Cette notion a été reprise de l'économie dont les développements tentent de « sortir » d'un individualisme méthodologique réduit à la recherche de l'intérêt personnel. Dans cette dimension, la *capability* regroupe les différentes

<sup>21</sup> D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

<sup>22</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

<sup>23</sup> W. Cohen & D. A. Levinthal, « Innovation and Learning, the Two Faces of R&D », *The Economic Journal*, September 1989, pp. 569 - 596

combinaisons de fonctionnement qu'une personne peut accomplir, cette *capability* reflétant en quelque sorte sa liberté de choix.

C'est aussi la *capability* qui fondera le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent et qui, dans l'économie des *capabilities*, viendra expliquer la supériorité relative de telle zone géographique par rapport à telle autre dans la « vieille » perspective de la théorie des avantages comparatifs. A. Sen<sup>24</sup> préconise un mode de développement économique qui s'articule autour de trois concepts que sont les ressources, les fonctionnements et les *capabilities*. Les ressources (*commodities*) sont à la disposition des individus et recouvrent toutes les formes de biens et services marchands à disposition des personnes même si elles ne suffisent pas à permettre une réelle liberté d'action en l'absence de facteurs de conversion qui permettent de les transformer en capacités de bien-être ou d'action. Leur existence ne suffit pas à en garantir la capacité d'utilisation adéquate. Les fonctionnements (*functionings*) est ce qu'est et ce que fait effectivement l'individu. La distinction avec les *capabilities* est essentielle : deux individus ayant le même fonctionnement peuvent ne pas avoir les mêmes *capabilities*. Les *functionings* sont respectueux de la diversité humaine et fondent sa responsabilité, dans la mesure où chaque individu est appelé à réaliser sa capacité d'être, d'agir et de faire suivant la voie qu'il s'est lui-même tracée. La pluralité des motifs de l'action humaine est donc reconnue. Il ne suffit donc pas de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité par la mise à disposition de *commodities*. Les *capabilities* recouvrent deux choses : les libertés réelles des personnes (par différence avec les libertés formelles garanties par la seule possession des ressources) et l'ensemble des fonctionnements effectifs ou potentiels que l'individu est ou serait capable d'accomplir sur la base de ses caractéristiques propres et des opportunités et contraintes socio-économiques rencontrées. Ce n'est que dans la mesure où chacun dispose de cette liberté réelle qu'il peut être tenu pour responsable de ses actes. Il ne suffit donc pas de redistribuer les ressources pour garantir la *capability* de bien-être car il importe aussi d'assurer une capacité d'action qui permet d'être l'acteur de sa vie professionnelle. La *capability* exprime la liberté d'agir et d'être à un moment donné dans une société donnée. Dans cette perspective, l'objectif du développement est de promouvoir les *capabilities* des individus pour leur permettre parvenir aux états souhaités. Leur renforcement accroît les possibilités de choix et leur permet de mieux choisir la vie qu'ils veulent vivre.

La perspective socio-constructionniste (J. S. Brown & P. Duguid<sup>25</sup>, J. Lave & E. Wenger<sup>26</sup> par exemple) considère les connaissances organisationnelles comme fondamentalement liées au

---

<sup>24</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002

<sup>25</sup> J. S. Brown & P. Duguid, « Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective », *Organization Science*, vol. 12, n°2, 2001, pp. 198-213

<sup>26</sup> J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (U.K.), 1991

fonctionnement organisationnel. Il vont alors mobiliser la notion de « pratique » en soulignant qu'elles sont plongées dans un ensemble de pratiques, qu'elles sont relationnelles, stockées dans des artefacts mais toujours reproduites et renégociées.

### **Les dualités constitutives de la dynamique des connaissances organisationnelles**

Avec la notion de connaissance organisationnelle, il est possible de distinguer une dimension épistémologique qui sépare connaissance tacite et connaissance explicite d'une dimension ontologique qui sépare connaissance individuelle de connaissance collective. Ces distinctions vont venir constituer les dynamiques de la construction des connaissances organisationnelles du fait des tensions dialectiques qu'elles fondent.

Pour sa part, par exemple, M. H. Boisot<sup>27</sup> analyse la dimension épistémologique en distinguant la connaissance « codifiée » de la connaissance « non codifiée » à laquelle il ajoute la dimension « abstrait – concret », dualité redevable de la distinction déjà opérée plus haut entre certitudes pratiques et certitudes explicatives.

Connaissance	Non codifiée	Codifiée
Abstraite	connaissance artistique	connaissance scientifique
Concrète	connaissance esthétique	connaissance technique

Il est plutôt question ici de connaissances liées à un apprentissage individuel.

Avec la dimension ontologique se pose la question des collectifs porteurs de connaissances. Dans l'organisation, on trouverait ainsi les services fonctionnels (où la communication et la reconnaissance des membres sont des aspects importants), les équipes dont les « équipes projet » (où la complémentarité et les interactions sont des éléments importants), les réseaux (avec les accords de coopération), les communautés de pratiques (où la coopération, la confiance et les échanges sont des éléments importants).

Sur cette dimension ontologique, toujours en conservant l'axe « abstrait – concret », M. H. Boisot distingue :

Connaissance	Non diffusée	Diffusée
Abstraite	connaissance ésotérique	connaissance scientifique
Concrète	connaissance locale	connaissance de sujet

<sup>27</sup> M. H. Boisot, *Information Space : a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, Londres, 1995.



Tout comme avec la dissociation « savoirs tacites – savoirs explicites », il est plutôt question ici de socialisation. L'axe « abstrait – concret » tend à privilégier une perspective de l'apprentissage centrée sur l'individu au regard de celui de la socialisation organisationnelle avec « tacite – explicite ».

Là où le passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives stigmatise l'importance de la formation, le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites stigmatise l'importance de la socialisation.

Pour sa part, R. Amalberti<sup>28</sup> propose une typologie des connaissances en relation avec la mémoire à long terme sur les dualités « connaissances déclaratives – connaissances procédurales » et « connaissances explicites – connaissances implicites ». Les connaissances déclaratives servent à décrire les « objets » (lois physiques et concepts abstraits par exemple). Elles sont de type modulaire, générique. Les connaissances procédurales (pour obtenir ceci, il faut faire cela) servent à guider les actions et à agir sur le monde dans une perspective d'efficacité, c'est-à-dire prenant en compte la particularité des situations. Les connaissances explicites sont accessibles et révisables consciemment et les connaissances implicites (ou tacites) échappent à la conscience. Les opérateurs (métaconnaissances) et le jeu dual « mémoire – connaissance » vont venir en constituer les enjeux méthodologiques. Pour lui, les connaissances s'inscrivent en rapport avec des métaconnaissances que sont la faculté de reconnaître les objets et la faculté de procéder à des associations entre des concepts, le développement « involontaire », direct et inconscient des possibilités d'emploi de sa mémoire, les comportements conscients et stratégiques d'utilisation de la mémoire, la faculté de représentations réflexives des métaconnaissances précédentes. Le jeu dual de la mémoire et de la connaissance conduit à différentes questions : celle de l'organisation des connaissances en mémoire en relation avec des types de formalisation avec les problèmes tels que le codage des concepts (hiérarchie, réseau sémantique), la représentation typique (de type, d'idéal-type en quelque sorte), c'est-à-dire représentative alors qu'elle n'existe pas au concret sous cette forme, l'articulation entre prédicat et argument, la relation entre une image et des signifiés et celle du mode de formalisation de la cartographie des connaissances.

En revenant à la dimension épistémologique, rappelons que I. Nonaka et H. Takeuchi<sup>29</sup> ont, pour leur part, proposé un modèle qu'ils qualifient de « spirale du savoir » à partir de la distinction « connaissances tacites – connaissances explicites ». À leurs yeux, la connaissance est en effet détenue le plus souvent individuellement à son origine (par des « experts ») puis

---

<sup>28</sup> R. Amalberti, *La conduite des systèmes à risque*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 2001.

<sup>29</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.



plus ou moins diffusée ou préservée. Sa pérennité réside alors dans son usage, lui-même soumis à l'existence de représentations mentales à composante individuelle et collective d'où l'importance qu'ils accordent au fait de rompre le « tacite » en le rendant explicite. La cohérence et la consistance de la connaissance résident, en outre, dans la dynamique de sa transformation de connaissance tacite en connaissance explicite par un processus de passage d'un univers de connaissances individuelles à celui de connaissances collectives mais sur une perspective qui laisse dans l'ombre cette seconde dualité. C'est le processus de transformation des savoirs tacites en savoirs explicites et leur socialisation qui est créateur de savoirs nouveaux. Avec ces auteurs, il est en effet plus question de *knowing* que de *knowledge* et donc d'action plus que de connaissance. A ce titre, avec les connaissances tacites et de par leur tressage avec les connaissances explicites, il y est question d'expérience.

Les deux formes de connaissances tacites qui ont été les plus étudiées ont été les « connaissances de contexte » qui sont le produit de la dimension cognitive des connaissances tacites (les normes, valeurs, modèles mentaux, etc.) et les « connaissances pratiques » qui sont le produit de l'expérience (dimension parfois réduite à la notion de savoir-faire)<sup>30</sup>. Elles trouvent une formalisation adéquate, un emplacement mémoriel et des occurrences de création dans l'action et l'interaction organisationnelles.

Mais la question que pose la distinction entre savoirs tacites et savoirs explicites est surtout celle de la définition du tacite. Le tacite relèverait d'une forme de laconisme social venant acter que tout n'est pas bon à dire. La connaissance tacite repose sur le présupposé de son existence objective car objectivable venant ensuite « déclencher » la dynamique de l'apprentissage organisationnel. Le tacite serait distinct de l'explicite alors que l'on peut tout de même considérer que, dans toute connaissance, il pourrait y avoir à la fois du tacite et de l'explicite. Mais si la connaissance tacite est considérée comme un objet, en revanche, l'agent, qui est un sujet, ne peut l'être alors même que ce sujet est le porteur des connaissances tacites. L'explicitation du tacite n'est donc pas neutre dans la mesure où il s'agit en quelque sorte de s'exposer pour imposer... Et c'est comme si, avec cette dualité « connaissances tacites – connaissances explicites » on devait regretter qu'il existe du tacite. On retrouve là le « vieux » réflexe du management scientifique dont le projet organisationnel est de réduire le comportement humain à des mécanismes prévisibles et finalement vides de leur substance humaine. Le *knowledge management* serait alors un projet d'explicitation mais pour le compte et au profit de qui ? Il faut également noter l'incertitude quant à ce que recouvre la notion de connaissance tacite. S'agit-il d'« oral », du « volatile » que l'explicitation ferait passer à de

---

<sup>30</sup> R. Reix, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de gestion*, septembre – octobre 1995, pp. 17-28  
Yvon PESQUEUX

l'« écrit » pour le rendre communicable ? Par ailleurs, si le tacite est compréhensible à l'intérieur d'un groupe, l'explicitation ne le rend pas forcément compréhensible aux autres.

I. Nonaka et H. Takeuchi nous offrent donc certainement la forme actuellement la plus achevée d'une théorie informationnelle de la connaissance, ce qui les distingue des deux autres auteurs que sont C. Argyris et D. A. Schön<sup>31</sup> qui, avec leur concept dynamique de savoir actionnable, mettent plutôt l'accent sur l'importance d'une théorie de la connaissance organisationnelle.

### 3. La question du transfert

Les premières grandes études des années 1950 à 1970 peuvent ainsi être qualifiées de fonctionnalistes dans la mesure où il s'agissait de comprendre la dimension internationale d'entreprises devenues multinationales. Il s'agit plus de décrire comment se passent les choses que d'expliquer pourquoi et d'aboutir à la construction de " zones " sans aller au-delà dans l'analyse. Ces études reviennent en fait à établir des notations telles que les critères d'efficacité nationale destinés à éclairer les investisseurs sur la perméabilité locale aux investissements internationaux. Elle a fondé, en économie politique, toute la thématique des IDE (investissements directs à l'étranger).

J. Hilaricus<sup>32</sup> rappelle que le transfert a d'abord été fondé comme un des aspects de la théorie de la communication (Shannon & Weaver) avant que la sociologie ne s'en empare ouvrant une dimension sociale et constructiviste .

Elle distingue :

- la conception rationaliste qui va principalement étudier les transferts de technologie au regard d'un processus et qui dissocie connaissance théorique de connaissance pratique,
- la conception cognitive qui va considérer la connaissance cognitive, les compétences et la connaissance contenu dans les « objets » du transfert et qui confond connaissance théorique et connaissance pratique,
- la conception organisationnelle qui va mettre l'accent sur le contexte du transfert et ouvrir le champ à l'hypothèse culturaliste.

Le transfert est une notion qui repose sur plusieurs dimensions :

---

<sup>31</sup> C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

<sup>32</sup> J. Hilaricus, *Transferts de pratique intra-organisationnel : le cas de cinq entreprises multinationales 'françaises' et de leur filiales au Brésil*, thèse CNAM – Université des Antilles et de la Guyane, 2009  
Yvon PESQUEUX

- une dimension sociale qui met en vis-à-vis confiance et engagement d'une part, pouvoir et dépendance de l'autre,
- une dimension socio-constructionniste qui tient compte de la dimension culturelle et sociale de l'apprentissage avec la référence à la notion de « pratique »,
- une dimension cognitive qui va mettre en avant la notion de « traduction » où les intermédiaires vont occuper une place importante.

La question des transferts va donc prendre en compte des facteurs de contingence, la technologie, le contexte culturel, le statuts et les rôles des agents organisationnels, mais avec des faiblesses dans les analyses proposées : les généralisations hâtives, une conception holiste (pour ne pas dire en « boîte noire ») de l'organisation, le postulat de la stabilité des structures organisationnelles malgré le transfert et son univocité (d'un émetteur vers un récepteur) ? C'est face à cela que des termes tels que l'improvisation, la référence à des pratiques et des praticiens ont été mises en avant. C'est ainsi que J. Hilaricus, en se focalisant sur le processus de transfert met en avant 3 phases en interrelations : la formalisation (de la connaissance à transférer) avec des référents tels que la définition d'un plan de transfert, la démarche coopérative, la notion de phase pilote et l'élaboration des supports, la combinaison (avec les connaissances existantes) dont les référents sont la formation des collaborateurs, le plan d'adoption, la construction des outils de diffusion et de formation et la sensibilisation et collaborateurs et l'intériorisation avec l'adaptation locale de la connaissance transférée, la mise en œuvre, la détection des premiers problèmes et l'improvisation / formalisation qui en résulte.

#### **4. Conclusion : la place de l'hypothèse culturaliste**

Rappelons ici la définition que donne E. E. Schein de la culture organisationnelle : “ *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* ”<sup>33</sup>. La culture organisationnelle est donc spécifique et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres. En général, on distingue, en tant que composants de la culture organisationnelle, les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'entreprise, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs.

---

<sup>33</sup> E. E. Schein, “ Organizational Culture ”, *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, pp. 109-119.  
Yvon PESQUEUX

Edgar E. Schein distingue ainsi trois niveaux qui permettent d'identifier une culture au sein d'une organisation :

- Celui des artefacts observables qui peuvent être : la technologie, le langage parlé et écrit, l'organisation physique de l'espace ou encore les habitudes vestimentaires ;
- Celui des valeurs qui décrivent comment il faut faire, dire et penser au sein de l'organisation ;
- Et enfin celui, des hypothèses fondamentales sous-jacentes à l'ensemble désigné parfois sous les termes de présupposés, orientations de base ou credo.

On peut rapprocher ce dernier niveau de l'élaboration collective d'une " vision du monde ". C'est à ce titre à lui que l'on peut attribuer une représentation de la culture en " pelure d'oignons " qui part des couches " explicites " vers celles des éléments moins aisés à observer de façon matérialisée.

La culture organisationnelle est d'abord perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement. D'ailleurs, si pour G. de Terssac et C. Chabaud<sup>34</sup>, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions, cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opératoire par une élaboration en commun et basée sur des compétences partagées - la culture - qui permet de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres. Ce partage de connaissances réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé. On constate que les conditions d'émergence d'une coopération interindividuelle rejoignent les enseignements des recherches sur la culture organisationnelle et sur la culture nationale.

### **Synthèse provisoire sur le traitement de la culture nationale en sciences des organisations**

On pourrait ainsi synthétiser les positions du domaine par la typologie suivante :

- Ceux qui pensent que le lieu d'acculturation est d'abord l'organisation dans une perspective utilitaire avec :
  - Ceux qui pensent que les dispositifs de gestion sont plus ou moins à rendre compatibles avec les spécificités locales, l'acculturation s'effectuant donc sur les dispositifs de gestion,

---

<sup>34</sup> G. de Terssac. & C. Chabaud, " Référentiel Opératif Commun et Fiabilité ", in *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, J. Leplat & G. de Terssac (Eds), Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990

- Ceux qui pensent que les acteurs locaux sont adaptables aux outils de gestion, l'acculturation s'effectuant sur ces agents, par formation,
- Ceux qui pensent que le travail de localisation est d'abord d'ordre structurel, l'acculturation s'effectuant à partir des structures organisationnelles, considérant donc qu'elles sont à la fois repérables et opérables.
- Ceux qui pensent que le lieu d'acculturation est d'abord de l'ordre de la culture nationale dans une perspective d'abord compréhensive mais toutefois empreinte de déterminisme culturel avec :
  - Ceux qui pensent qu'il est possible de comparer ces cultures sur la base d'items communs, de comprendre et de prédire ainsi les rapports au travail et aux dispositifs de gestion et finalement de moduler éventuellement le contenu de ces dispositifs de gestion si une contradiction irréductible est constatée,
  - Ceux qui pensent qu'il est possible de comparer ces cultures sur la base d'une démarche ethnographique à visée compréhensive dans la même perspective de comprendre et de prédire les rapports au travail et aux dispositifs de gestion sans viser éventuellement à travailler sur le contenu de ces instruments afin de les localiser.

C'est peut-être ce cadre qui pourrait servir de matrice au fondement de la compréhension des pratiques de ce qu'il est convenu de qualifier aujourd'hui de « transfert ». Ce cadre pose d'ailleurs clairement la question d'une hiérarchie possible entre des “ niveaux ” de culture, celle du passage du particulier (approche culturaliste) au contextuel (approche organisationnelle) – ou *vice versa* et celle de la liaison entre changement culturel et changement organisationnel – ou *vice versa*.

La posture culturaliste consiste en effet à privilégier la source, l'origine et non pas l'« arrivée ». Elle invite à ce titre à un double transport à la fois dans le temps et dans l'espace.