

La dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du Management de la connaissance

Dr. Ahmed Chakib KAHIA

Maître de conférences B

Université de Batna 1

Résumé

La littérature existe dans le domaine du management de la connaissance se penche sur le management de la connaissance dans différentes conditions et dans différents contextes. Les principaux points traités par cette littérature sont la création des connaissances (la capture et l'apprentissage de la connaissance) et le transfert des connaissances (déplacement, partage et application des connaissances).

Dans cet article, nous proposons une revue de littérature visant à définir les deux concepts principaux : création et transfert de connaissances. Cette définition peut permettre une clarification des concepts et peut faciliter leur usage dans le cadre de la réflexion stratégique.

Mots clés : Management des connaissances, Transfert, Création, Dynamique

المخلص:

تتطرق الدراسات السابقة إلى إدارة المعرفة تحت العديد من الشروط وفي مجالات تطبيق مختلفة. ومن بين أهم النقاط في هذه المجالات خلق المعرفة (الاستقطاب والتعلم) وتحويل المعرفة (نقل وتوزيع وتطبيق المعرفة). في هذه الورقة، تم عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بدناميكية خلق وتحويل المعرفة. ويهدف ذلك في مرحلة أولى إلى توضيح المفاهيم، كما يهدف إلى تسهيل عملية استغلال هذه المفاهيم في إطار تفكير استراتيجي في مرحلة ثانية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تحويل المعرفة، خلق المعرفة، الديناميكية

Introduction

Le management de la connaissance se base sur l'idée que l'organisation qui possède des connaissances supérieures est capable de coordonner et de combiner ses ressources et ses compétences de plusieurs manières pour donner plus de valeur à ses clients que ses concurrents.

Les pratiques du management de la connaissance sont généralement liées aux objectifs organisationnels, tels que l'amélioration de la performance, l'avantage concurrentiel, l'innovation, le transfert de connaissances et le développement des pratiques collaboratives.

Le management de la connaissance se réfère à la façon dont l'organisation crée, conserve et partage la connaissance (Huber, 1991). Pour Quintas et al. (1997) c'est un processus organisationnel de la gestion continue de la connaissance des acteurs pour répondre aux besoins existant et émergeant et permettant l'identification, l'exploitation, l'acquisition et l'utilisation des connaissances dans le but de développer des nouvelles opportunités. Il est aussi défini par Jashapara (2004) comme le processus d'apprentissage efficace associé à l'exploration, l'exploitation et le partage de la connaissance humaine (tacites et explicites), qui utilisent la technologie appropriée et des environnements culturels pour améliorer le capital intellectuel et in fine, la performance de l'organisation. L'objectif de l'organisation au travers du management de la connaissance est l'amélioration de l'apprentissage et la performance (Nonaka, 1994). Le management de la connaissance s'appuie sur des principes émergeant de design organisationnel, des principes et des processus opérationnels, des structures et applications organisationnelles et de la technologie pour aider considérablement les collaborateurs à développer leur créativité et leur capacité de délivrer de la valeur (Lee et Yang, 2000).

Pour Alavi et Leidner (2001), Le management de la connaissance est fonction des perspectives de la connaissance. Ces différentes perspectives de la connaissance ont conduit à des perceptions différentes du management de la connaissance (Carlsson et al., 1996). Selon Alavi et Leidner (2001), si la connaissance est considérée comme un objet, ou

assimilée à l'accès à l'information, la gestion des connaissances devrait se concentrer sur la construction et la gestion des stocks de connaissances. Si la connaissance est un processus, alors le management de la connaissance implicite se concentre sur les flux de connaissances et les processus de création, le partage et la diffusion des connaissances. La principale conséquence de ces diverses conceptions de la connaissance est que chaque point de vue suggère une stratégie différente pour le management des connaissances et une perspective différente du rôle des systèmes à l'appui de la gestion des connaissances.

Dans la présente réflexion de recherche nous présenteront deux processus fondamentaux du management de la connaissance, identifiés dans la littérature comme les deux moyens acquisition et d'accès à la connaissance : la dynamique de création de la connaissance et la dynamique du transfert de connaissance.

1. La dynamique de création de la connaissance

Nous présentons dans ce paragraphe une définition de la création des connaissances et ensuit un modèle de conversion de la connaissance, la spirale et le processus de création de la connaissance.

1.1 Définition de la création de connaissance

Un définition plus large de la création des connaissances est associée à l'apprentissage organisationnel, basée sur l'idée que l'apprentissage modifie les situations et la gestion des situations, il s'agit d'un phénomène collectif d'acquisition, et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément, plus au moins durablement, modifie la gestion des situations et les situation elle-même (koenig, 1994), l'acquisition d'une connaissance, même individuel, modifie selon Huber (1991) le comportement de l'organisation, « une entité apprend si, au travers de son traitement de l'information, l'éventail de ses comportements potentiels est modifié » (p. 89).

Shrivastava (1983) définit les systèmes de création de la connaissance comme les moyens par lesquels l'organisation apprend. Et qui sont des

mécanismes par lesquels l'apprentissage est perpétué et institutionnalisé dans l'organisation, il distingue : La création par adaptation, par des prévisions des changements dans l'environnement, à identifier l'influence de ces changements, à chercher les stratégies adéquates et à développer les structures appropriées pour mettre en œuvre ces stratégies. La création par un partage des postulats, à travers des négociations mutuelles des cartographies cognitives entre les membres de l'organisation. La création par le développement de la base des connaissances, c'est la connaissance qui est le résultat du processus d'apprentissage – connaissance, ce processus décrit avec précision les relations « action - résultats » pertinentes pour les activités organisationnelles dans cette voie de développement de connaissance. La création par une capitalisation de l'expérience, par accumulation d'expérience ou par expérimentation (Koenig, 1994). L'apprentissage effectué à travers la gestion de l'expérience porte sur le perfectionnement l'accumulation positive et une diffusion de savoirs durables. L'expérimentation est un apprentissage relatif à des projets, il régénère le système, transforme la définition des activités.

March (1991), donne une distinction complète qui englobe toutes les perspectives que nous venons de les voir, la création de la connaissance organisationnelle a lieu lorsqu'il y a exploitation ou exploration des connaissances nouvelles dans l'action organisationnelle. L'existence des routines, des règles et des valeurs est centrale, parce qu'elle explique que les individus font des choix d'organisation au fur et à mesure de l'expérience qu'ils acquièrent (exploitation) ou en étant confrontés à des expériences nouvelles (exploration).

1.2 Les modes de conversion de la connaissance

Nonaka construit sa vision, le long de deux dimensions de création de connaissances, une dimension épistémologique sur laquelle sont distinguées la connaissance tacite et la connaissance explicite, et une dimension ontologique qui se base sur le niveau d'interaction sociale entre individu, groupe, organisation et inter organisation.

Le modèle de conversion de connaissances de Nonaka repose sur l'idée que la connaissance organisationnelle est créée par un dialogue continu entre la connaissance tacite et la connaissance explicite. Nonaka (1994) définit la création de connaissances organisationnelles comme un processus qui amplifie la connaissance créée par les individus et la cristallise en tant que partie du réseau de connaissances de l'organisation.

La matrice qu'il propose distingue quatre configurations de l'interaction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Ces configurations représentent différents modes par lesquels les connaissances existantes peuvent être converties en de nouvelles connaissances.

La socialisation se réfère à la conversion de la connaissance tacite en une connaissance tacite. Les individus acquièrent de nouvelles connaissances à travers l'expérience partagée et sans avoir recours au langage. **La combinaison** se réfère à la conversion de la connaissance explicite en connaissance explicite. La création dans ce cas utilise des processus sociaux pour combiner ou reconfigurer leurs connaissances explicites.

L'externalisation se réfère à la conversion de la connaissance tacite en une connaissance explicite, c'est-à-dire en la codification et l'articulation pour permettre le partage de la connaissance entre les individus.

L'internalisation se réfère à la conversion de la connaissance explicite en une connaissance tacite. La création se fait au travers de l'appropriation et l'utilisation par les individus et l'interaction de ces connaissances avec leurs propres connaissances.

Lorsque la connaissance est tacite, son exploitation par l'ensemble de l'organisation devient une tâche difficile, c'est là précisément que le dialogue entre les connaissances crée de nouvelles connaissances. Selon Nonaka (1994), la socialisation est connectée aux théories de la culture organisationnelle, la combinaison est enracinée dans le traitement des informations, et l'internalisation possède des liens avec l'apprentissage organisationnel. En revanche, l'externalisation n'est pas bien développée dans la littérature.

Chacun des modes de création des connaissances peut créer la connaissance indépendamment, le modèle de la spirale de création repose sur la dynamique d'interaction entre les différents modes de la conversion des connaissances, en intégrant également la dimension ontologique. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance commence toujours chez les individus. Rendre la connaissance personnelle à la disposition des autres, est une activité centrale pour la création des connaissances dans l'organisation. L'interaction sociale entre les individus entraîne une expansion de la connaissance, l'organisation soutient les individus créatifs en leur fournissant un cadre pour créer des connaissances. L'externalisation est rendue possible par l'utilisation des métaphores ou des analogies permettant d'articuler pour révéler l'essence du contenu de la connaissance et ainsi elles sont rendues communicables. Les connaissances révélées sont combinées avec d'autres connaissances. Ainsi, la connaissance peut être collectée, stockée et réorganisée. Cela est facilité par la mise en place de moyens de coordination entre les équipes avec l'assistance des technologies de l'information et la communication, à travers les conversations en face à face, les téléconférences, e-mail ou téléphone. Les connaissances sont par la suite internalisées dans l'ensemble de l'organisation par les processus d'apprentissage organisationnels, la connaissance est graduellement enracinée dans les réservoirs organisationnels et traduite en différents aspects tacites. Le processus peut être ensuite relancé.

1.3 Le processus de création de connaissances organisationnelles

Sur la base de la conversion et de la spirale de création de connaissances, le processus de création de la connaissance organisationnelle repose sur cinq étapes (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) : 1. **l'élargissement** de la connaissance individuelle : sur la base de la variété des expériences, de l'engagement et de la qualité de la connaissance produite dans l'expérience, les individus développent des connaissances tacites ; 2. **le partage** de la connaissance tacite et conceptualisation par la création de lieux d'interaction et un climat de confiance mutuelle, le partage de l'expérience

et la génération d'une perspective commune sont favorisés, qui transforment la connaissance tacite en connaissance explicite ;3. **la cristallisation** consiste à donner une forme durable et concrète à la connaissance créée ;4. **la justification** consiste à établir des standards d'évaluation de la connaissance et à juger son utilité pour l'organisation ;5. enfin, **la mise en réseau** de la connaissance consiste à répertorier et incorporer la nouvelle connaissance dans la base des connaissances de l'organisation.

Le processus de création de la connaissance repose sur quatre conditions :

1. **L'engagement** est fonction de l'intention des individus, l'autonomie et la fluctuation du système dans lequel l'individu est impliqué ; 2. **Le chaos** créatif est généré par les fluctuations du système et par les leaders dans l'organisation, ces deux éléments donnant des impulsions à la création de nouvelle connaissance ; 3. **La redondance** accélère la création d'un langage commun, la réduction de l'impact de la hiérarchie formelle, la création d'un sentiment de confiance mutuelle, la génération d'une flexibilité dans le management de l'information et la prémunition des comportements opportuniste ; et 4. **La variété** requise fait référence au nombre d'informations qui doivent être possédées et traitées dans la recherche de nouveauté.

2. La dynamique de transfert de connaissances

Les développements théoriques de la nouvelle vision de la firme, fondée sur la gestion des connaissances et des compétences, font du transfert de connaissances un concept central dans la recherche en management stratégique des organisations. Le transfert de connaissances n'est pas un concept nouveau. Mais il semble y avoir un intérêt croissant des recherches théoriques et empiriques, soit au sein de l'organisation (transfert Intra-organisationnel de connaissances) ou entre organisations (transfert inter organisationnel de connaissances).

2.1 Définition du transfert de connaissances

Il existe plusieurs termes utilisés dans la littérature pour décrire le transfert de connaissances, comme le flux de connaissances, le partage de connaissances et l'acquisition des connaissances. Nous avons décidé d'utiliser le terme « transfert de connaissances » car il est le plus établi dans la littérature.

La littérature offre une variété de définition du transfert de connaissances¹. Selon Szulanski (1996) le transfert de connaissance ou L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une réplication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques, de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identiques. C'est le processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience de l'autre (Argote et Ingram, 2000). Pour Parent et al. (2007) le transfert est le fruit de la dynamique d'interaction qui s'opère entre les acteurs pour comprendre, nommer ou agir sur la réalité.

Kumar et Ganesh (2009) complètent ces définitions du transfert en clarifiant l'agent en action dans le transfert : le transfert est « un processus d'échange de la connaissance tacite et explicite entre deux agents, durant lequel un agent reçoit et utilise la connaissance fournie par un autre. L'agent dans ce cas, fait référence à un individu, groupe, unité, organisation ou cluster », (p. 163).

2.2 Les déterminants du transfert de connaissances

Ces définitions impliquent un apprentissage de la part du récepteur et une volonté de partager de la part de l'émetteur. Cependant, les déterminants de son succès ne se limitent pas à ces deux éléments. En effet le processus de

¹Dans la suite de notre travail, nous ne ferons pas de distinction entre compétence et connaissance, car la distinction est peu évidente dans les recherches sur le transfert (Prévot, 2006).

transfert de connaissances implique plusieurs actions sur le récepteur, sur l'émetteur et sur la connaissance transférée pour réussir à déplacer les connaissances de leur milieu initial et de pouvoir les implanter dans un nouveau contexte.

Cet aspect complexe du transfert est souligné par la définition de Szulanski (1996) : « L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une répllication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identique » (p. 28). Cette définition souligne aussi la nécessité d'une interaction entre la connaissance du récepteur et de l'émetteur.

Selon Van den Hooff et De Ridder (2004), le transfert de connaissances implique soit de communiquer activement aux autres ce que l'on sait, soit de consulter activement les autres pour apprendre ce qu'ils savent.

Liyanage et al. (2009) présentent un modèle découlant de la théorie de la communication et de la théorie de la traduction. La première explique le caractère comportemental de transfert de connaissances, à savoir l'acte de collaboration et l'interaction entre la source et le récepteur, tandis que la seconde apporte quelques lumières sur la façon de transformer de manière efficace les connaissances sous une forme utilisable. L'idée principale est que le transfert requiert d'autres types de connaissances pour assurer le transfert (les connaissances sur la façon de transférer les connaissances) (Seaton, 2002). Ainsi, les connaissances devraient être adaptées pour s'assurer de leur utilité dans le milieu du récepteur, car elles sont hautement spécialisées et résident habituellement dans un contexte spécifique, ce qui restreint son accessibilité pour le récepteur. Deux capacités du transfert de connaissances sont alors identifiées : la transformation et/ou la traduction de la connaissance. Selon Zahra et George (2002), **la transformation** est la capacité d'une organisation à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes et les connaissances nouvellement acquises et assimilées. Liyanage et al. (2009) expliquent que la transformation des connaissances se fait simplement en ajoutant ou en

supprimant des connaissances. **La traduction ou l'interprétation** des connaissances implique l'interprétation de la même connaissance d'une manière différente.

Le transfert de connaissances dans cette conception suit un processus en cinq étapes : la sensibilisation, l'acquisition, la transformation, d'association et l'application. La première partie du processus de transfert de connaissances commence par une étape **d'identification des connaissances**. Ceci est désigné comme la prise de conscience de la connaissance. L'étape suivante consiste à **acquérir les connaissances**, à condition que le récepteur et la source aient la volonté et la capacité de le faire, ce qui est indiqué par l'acquisition des connaissances. Cette étape se réfère à la capacité d'une organisation à identifier et acquérir les connaissances générées en externe qui sont essentielles à ses propres opérations (Zahra et George, 2002). Le transfert de connaissances ne s'achève pas avec l'acquisition de connaissances, les connaissances acquises nécessitent une sorte de **conversion des connaissances** en vue de les rendre utile pour le récepteur, là où elles peuvent produire de nouvelles connaissances ou à améliorer les connaissances existantes. Le processus de conversion des connaissances en connaissance utile passe par *la transformation ou la traduction* de la connaissance.

La deuxième étape de conversion de la connaissance consiste à relier la connaissance transformée aux besoins internes de l'organisation (association des connaissances). Dans cette phase, l'organisation reconnaît les avantages potentiels de la connaissance en l'associant avec les besoins et les capacités organisationnelles internes, ce que les rend utilisables. Les connaissances utiles peuvent ensuite être **appliquées à l'organisation** (application des connaissances). Liyanage et al. (2009) soutiennent l'idée que cette étape est la plus importante lors d'un processus de transfert de connaissances, parce que c'est la seule étape qui conduit à la création de valeur et à l'amélioration de la performance. Selon Liyanage et al. (2009), il est nécessaire de reconnaître les obstacles ou les contraintes du

mécanisme de transfert, ainsi que l'importance des interactions étroites entre les acteurs (individus, équipes ou organisations).

2.3 Typologie de transfert de connaissance

Le transfert de connaissances peut avoir lieu au sein de l'organisation (transfert Intra organisationnel de connaissances) ou entre organisations (transfert inter organisationnel de connaissances).

a. Le transfert intra-organisationnel de connaissances

L'approche Knowledge-based considère l'intégration des connaissances comme le principal rôle de la firme, l'intégration a lieu quand la connaissance originaire d'un contexte ou d'un emplacement particulier est utilisée et appliquée dans un autre.

Le transfert intra-organisationnel de connaissances peut dès lors être défini comme le partage de connaissances de valeur et des meilleures pratiques dans l'organisation entre unités, groupes ou individus (Szulanski, 1996 ; Ipe, 2003). Dans ce processus, la connaissance détenue par une unité ou un individu est mise à disposition pour d'autres, dans la même organisation (Kaling, 2007). Le transfert de connaissances est une activité de première importance pour l'organisation, selon Zander et Kogut (1995), ce qui les amène à définir la firme comme une communauté sociale qui utilise sa structure relationnelle et ses schémas de codage partagés pour favoriser le transfert et la communication de nouveaux savoir-faire et de nouvelles capacités. Donc le transfert entre individus, équipes, départements, unités, permet à la firme de tirer partie des différentes expertises (Argot et al 2000), et offre des avantages compétitifs. Ainsi, les organisations qui sont en mesure de transférer efficacement les connaissances en interne sont plus productives (Baum et Ingram, 1998 ; Argot et al., 2000) et plus susceptibles de survivre que les organisations moins aptes à transférer (Lee et Ahn 2007 ; Szulanski, 1996). Ipe (2003) souligne que le transfert de connaissances est un catalyseur de la diffusion de la connaissance cruciale et des idées novatrices. Dans leurs travaux sur la R&D pharmaceutique, Lilleoere et Hansen (2011) montrent que le transfert de connaissances améliore la

création de connaissances nouvelles et permet le développement des nouveaux produits innovants à une vitesse accélérée.

Sur la même ligne de l'efficacité du transfert, l'idée de la re-création efficace des connaissances exige également que les connaissances soient rendues accessibles au récepteur. Dans ce cas-là, la connaissance doit être convertie, adaptée et reconfigurée pour les besoins de sa destination (Argote et Ingram, 2000). Selon Foss et Pedersen (2002), le transfert de connaissances n'est pas une réplique totale des connaissances dans un nouveau lieu, mais implique au contraire la modification des connaissances pour différents contextes : « ... ce qui est transféré n'est (généralement) pas la connaissance soulignée, mais plutôt applications de ces connaissances sous la forme de solutions à des problèmes spécifiques » (p. 54).

b. Le transfert interorganisationnel de connaissances

Le transfert inter organisationnel de connaissances, est essentiel et critique pour la survie des organisations (Easterby-Smith et al., 2008 ; Pérez-Nordtvedt et al., 2008). La littérature existante a étudié le transfert de connaissances entre organisations dans différentes formes : Les alliances stratégiques, les fusions acquisitions, les Supply Chains et les multinationales et leurs filiales.

Le transfert inter organisationnel de connaissances a lieu, selon Buckley et al. (2009), quand une connaissance spécifique est transmise d'une organisation à une autre. Cette définition n'est pas différente des autres définitions citées dans le cadre intra-organisationnel, sauf que le transfert eu lieu entre organisations.

Pour Easterby-smith et al. (2008), les connaissances ne sont pas toujours développées dans l'organisation. Il est important que l'organisation possède la capacité d'apprendre des autres afin de répondre à la concurrence. De même, Van Wijki et al. (2008) affirment que le transfert de connaissances des acteurs externes est devenu central à la réussite de l'organisation.

Vaara et al. (2010) définissent le transfert inter organisationnel de connaissances comme l'utilisation bénéfique de la connaissance, des

compétences et des capacités qui sont originaires d'une autre organisation. C'est aussi le processus par lequel l'organisation identifie et apprend des connaissances spécifiques qui existent dans une autre organisation (Oshri et al., 2008). Il décrit le transfert inter organisationnel de connaissances comme un processus qui se compose de deux étapes cruciales, tout d'abord, la connaissance doit être divulguée par le partenaire (l'expert) ou l'organisation qui possède la connaissance, ensuite, la connaissance doit être acquise et assimilée par le partenaire ou l'organisation qui a besoin de cette connaissance.

L'acquisition des nouvelles connaissances par le biais des collaborations peut produire d'énormes avantages, en particulier pour les organisations qui ne sont pas capables ou ont des difficultés à développer des connaissances au sein de leurs frontières.

Le transfert inter organisationnel de connaissances est considéré comme essentiel pour assurer une plus grande efficacité et une plus grande productivité (Buckley et al., 2009). Comme le notent Squire et al. (2009), l'organisation qui peut assurer le transfert et l'absorption des connaissances à travers ses frontières, accumule une série d'avantages de performance. De même, Pérez-Nordtvedt et al. (2008) suggèrent que le transfert inter organisationnel de connaissances contribue à une augmentation des stocks de connaissances de l'organisation, et affecte ses résultats grâce au développement conjoint des ressources humaines et de la performance.

Le principal motif de nombreuses activités de transfert de connaissances entre les organisations est le désir d'apprendre et d'obtenir de précieuses ressources y compris les connaissances, les compétences et les technologies possédées par les autres organisations (Ahuja et Katila, 2001).

Linder et al. (2003) dans une étude de quarante organisations internationales couvrant plusieurs industries, révèlent que 45 % de leurs innovations proviennent de sources externes. De même, Inkpen (2000) note que Sony a établi divers partenariats avec des entreprises informatiques et de télécommunications, pour permettre à son personnel à différents niveaux de l'organisation d'accéder aux nouvelles connaissances de ses partenaires.

2.4 La réussite du transfert de connaissances

La définition de la réussite du transfert de connaissances ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Au niveau le plus élémentaire, le succès du transfert de connaissances est défini comme le nombre de transferts de connaissances engagés pendant une certaine période de temps (Hakanson et Nobel, 2000). De même, Schulz (2001) affirme que le succès du transfert de connaissances dépend du volume global des savoir-faire et des informations transmises par unité de temps. Une deuxième approche s'appuie sur la littérature de gestion de projet, et définit le succès du transfert de connaissances comme le transfert réalisé dans les délais, dans le cadre du budget alloué et qui produit une satisfaction chez le récepteur (Szulanski, 1996). Une troisième approche est offerte par Easterby-Smith et al. (2008), qui déterminent le succès du transfert de connaissances par le changement de la base des connaissances, le niveau d'innovation et de l'amélioration de la performance des individus chez l'acteur récepteur du transfert. Enfin, une dernière approche a été proposée par Perez-Nordtvedt et al. (2008) qui voient le succès du transfert de connaissances en termes d'efficacité et d'efficacité du transfert de connaissances.

L'efficacité du transfert de connaissances est le degré de la compréhension de l'utilité de la connaissance qui a été transférée au récepteur par l'émetteur. Autrement dit, la satisfaction du récepteur vis-à-vis de la pertinence et de l'utilité des connaissances a un effet positif pour le personnel de la division. L'efficacité du transfert de connaissances valide que le transfert de connaissances a été réalisé en temps opportun et avec le moins de ressources possibles.

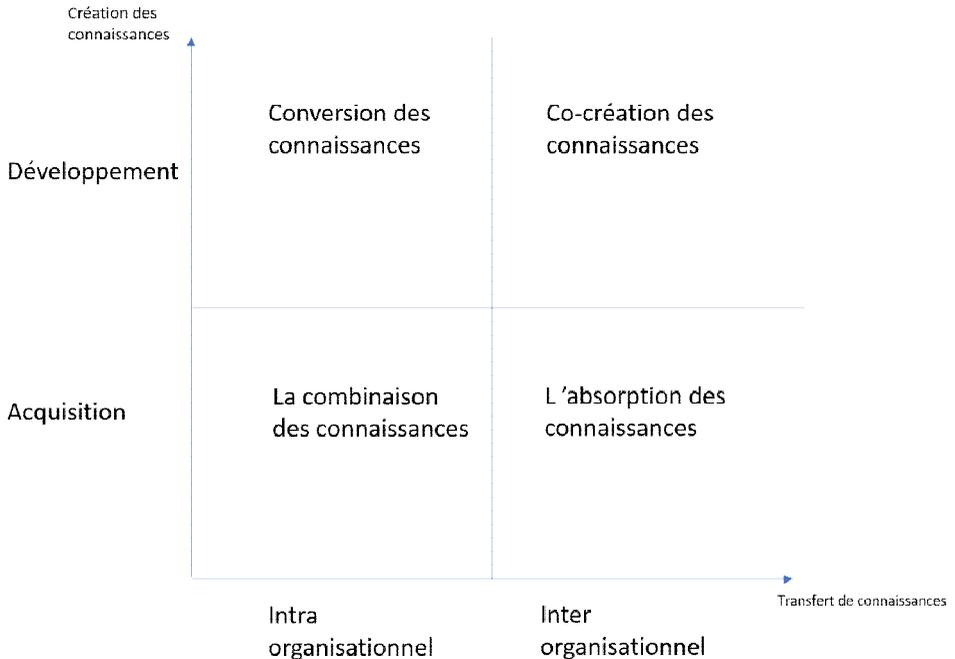
Conclusion

Le management de la connaissance concerne les processus de création, d'acquisition, d'interprétation, de maintien et de transfert de connaissances, dans le but d'améliorer la performance par la modification délibérée des comportements en fonction des nouvelles connaissances. Le processus de création de connaissances est une spirale dynamique qui se déplace de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle, voire inter

organisationnelle, via des modes de conversion de connaissances. Nous avons souligné l'importance du transfert de connaissance, L'objectif du transfert est d'assurer que la connaissance est transférée partout dans l'organisation ou entre organisations, de l'émetteur au récepteur qui a besoin de cette connaissance, en effet, le transfert de connaissances facilite la création de connaissances et l'acquisition des nouvelles connaissance non disponible, par une dynamique intra organisationnel (entre individus, groupe, service ou filiale d'une entreprise) et une dynamique inter organisationnelle vers l'ensemble de l'organisation.

Nous résumons nos propos dans la grille suivante qui présente les quatre modes de création de connaissances dans la dynamique de transfert de connaissance

L'objectif de la grille est de distinguer les quatre différents modes, même ceux qui peuvent co-exister dans la même organisation simultanément.



Les quatre modes de création de la connaissance dans la dynamique de transfert de connaissance.

La grille peut être un outil utile aux praticiens, en se positionnant sur elle, pour déterminer le type de création effectué par leur organisation, et ils ont une idée des actions nécessaires sur les déterminants et les conditions à optimiser pour réussir l'apprentissage.

Si la création des connaissances s'avère une tâche difficile pour les entreprise, le concept de transfert de connaissances est un concept simple, mais son exécution dans l'organisation est complexe. En premier lieu, l'organisation ne sait souvent pas ce qu'elle sait vraiment ; en second lieu, des facteurs internes entravent ou au contraire facilitent la transmission des différentes formes de connaissances entre les acteurs.

Les perspectives de ce travail s'ouvrent sur l'approfondissement de la relation entre transfert et création de connaissances, cette question va nous aider à ouvrir la boîte noire du transfert de connaissances, et mieux comprendre le processus, afin de mieux en cerner la dynamique transfert - création.

Bibliographie

- Ahuja, G. et Katila, R., (2001), Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°3, p.197-220.
- Alavi, M. et Leidner, D.E., (2001), Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol.25 n°1, p.107-37.
- Argote, I. et Ingram, P., (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, n°1, p.150-169.
- Buckley, P., Glaister, K., Klij, E. et Tan, H., (2009), Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: the impact of supplementary and complementary dimensions, *British Journal of Management*, Vol.20, n°4, p.598-609.

- Carlsson, S.A., ElSawy, O.A., Eriksson, I. et Raven, A., (1996), Gaining competitive advantage through shared knowledge creation: in search of a new design theory for strategic information systems, in Coelho, J.D., Jelassi, T., Konig, W., Krcmar, H., O'Callaghan, R. et Saaksjarvi, M. (eds), Proceedings of the Fourth European Conference on Information Systems, Lisbon.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. et Tsang, E., (2008), Inter-organisational knowledge transfer: Current themes and future prospects. Journal of Management Studies, Vol.45, n°4, p.677-690.
- Foss, N. et Pedersen, T., (2002), Transferring knowledge in MNCS: the role of sources of subsidiary knowledge in organisational context, Journal of International Management, Vol.8 n°1, p.49-67.
- Hakanson, L. et Nobel, R., (2000), Technology characteristics and reverse technology transfer, Management International Review, Vol.40, n°1, p.29-48.
- Huber, G., (1991), Organisational learning: the contributing processes and the literature, Organisation Science, Vol.2, n°1, p.88-115.
- Inkpen, A.C., (2000), A note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, Strategic Management Journal, Vol.2, n°7, p.775-779.
- Ipe, M., (2003), Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, Human Resource Development Review, Vol.2, n°4, p.337-359.
- Jashapara, A., (2004), Knowledge Management: An Integrated Approach, Essex, Pearson Education Limited.
- Kalling, T., (2007), The lure of simplicity: learning perspectives on innovation, European Journal of Innovation Management, Vol.10, n°1, p.65-89.
- Kumar, A. et Ganesh, L., (2009), Research on knowledge transfer in organisations: A morphology, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, n°4, p.161-174.
- Koenig, G., (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, vol.97, p.76-83.

- Lee, C.C. et Yang, J., (2000), Knowledge value chain, Journal of Management Development, Vol.19, n°9, p.783-793.
- Lee, D. et Ahn, J., (2007), Reward systems for intra-organisational knowledge sharing, European Journal of Operational Research, Vol.180 n°2, p.938-956.
- Lilleoere, A. et Hansen, E., (2011), Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, Journal of Knowledge Management, Vol.15, n°1, p.53-70.
- Linder, J., Jarvenpaa, S. et Davenport, T., (2003), Toward an innovation sourcing strategy, MIT Sloan Management Review, Vol.44, n°4, p.43-49.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. et Li, Q., (2009), Knowledge communication and translation a knowledge transfer model, Journal of Knowledge Management, Vol.13, n°3, p.118-131.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, Vol.5, n°1, p.14-24.
- Oshri, I., van Fenema, P., et Kotlarsky, J., (2008), Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory, Information Systems Journal, Vol.18, n°6, p.593-616.
- Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D., (2007), A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, journal of knowledge management, Vol.11, n°6, p.81-93.
- Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination, Journal of Management Studies, Vol.45, n°4, p.714-44.
- Prévot, F., (2006), le management des compétences dans le cadre de relations inter organisationnelles, XVème Conférence Internationale de AIMS, Annecy / Genève, Juin.
- Quintas P., Lefrere, P. et Jones, G., (1997), Knowledge management : a strategic agenda, Journal Long Range Planning, Vol.30, n°3, p.385-391.

- Schulz, M., (2001), The uncertain relevance of newness: organisational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°4, p.661-681.
- Seaton, R.A.F., (2002), Knowledge Transfer, Strategic Tools to Support Adaptive, Integrated Water Resource Management Under Changing Conditions at Catchment Scale - A Co-evolutionary Approach, The AQUADAPT Project, Bedford.
- Squire, B., Cousins, P. et Brown, S., (2009), Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance, *British Journal of Management*, Vol.20, n°4, p.461-477.
- Shrivastava P, (1983). A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, vol.20, p.1-28.
- Szulanski, G., (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17, special issue, p.27-44.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. et Björkman, I., (2010), The impact of organisational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of Management Studies*, Vol.47, n°7, p.1-27.
- Van den Hooff, B. et De Ridder, J.A., (2004), Knowledge sharing in context - the influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, n°6, p.117-30.
- Van Wijk, R., Jansen, J.P. et Lyles, M.A., (2008), Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, Vol.45, p.815-38.
- Zahra, S.A. et George, G., (2002), Absorptive capacity - a review, reconceptualisation and extension, *Academy of Management Review*, Vol.27 n°2, p.185-203.

- Zander, U. et Kogut, B., (1995), Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: An empirical test, Organization Science, Vol.6, n°1, p.76-92.