

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LA GESTION DES CONNAISSANCES, UN OUTIL DE
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **LINDA BENLALAM**

Septembre 2015

Composition du jury :

Bruno Urli, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Farid Ben Hassel, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Romain Dujardin, ing. chargé de projet SI en science de gestion, Louis Vuitton, Paris

Dépôt initial le 08 septembre 2015

Dépôt final le 22 septembre 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

RÉSUMÉ

La connaissance est devenue un avantage compétitif indéniable qui permet aux entreprises de se distinguer et de s'imposer sur le marché. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse du contexte économique marqué par l'essor des nouvelles technologies qui ont modifiées de manière radicale les moyens de communication. A cet effet, nous avons caractérisé la société de savoir dans laquelle nous nous inscrivons. Nous avons également fait la genèse de la notion d'intelligence économique, son émergence, ses composantes et son rôle dans les politiques publiques. Nous avons établi également un panorama des connaissances à travers lequel ses composantes seront explicitées et avons insisté, par la suite, sur le développement de la capitalisation à travers les systèmes de gestion des connaissances.

Nous avons procédé à une enquête quantitative à travers un questionnaire afin d'évaluer nos hypothèses. Dans cette recherche, nous avons opté pour une vision globale et intégratrice de la notion de connaissance. Nous considérons l'ensemble du capital intellectuel, où la connaissance est une étape d'un processus. La connaissance résulte d'un processus d'intégration et d'appropriation par chaque individu.

L'objectif de ce travail de recherche est de mettre en exergue la corrélation entre une gestion des connaissances optimale et la performance d'une entreprise. L'organisation qui s'attèle à une gestion des connaissances augmente fortement ses capacités « compétitives ». En effet, ce processus contribue au développement de quatre dimensions : proactive, concurrentielle, protectrice, anticipative qui impactent positivement la performance des organisations.

Mots clés : gestion des connaissances, NTIC, intelligence économique, créativité, interactions sociales, capital intellectuel

ABSTRACT

Knowledge has become an undeniable competitive advantage that enables companies to differentiate themselves and succeed in the market. To do this, we conduct an analysis of the economic context marked by the rise of new technologies that have changed dramatically the communication means. To this end, we will characterize the knowledge society in which we subscribe. We also made the genesis of the concept of economic intelligence, its emergence, its components and its role in public policy. We also establish a panorama of knowledge through which its components are explained and we insist later on the development of capitalization through knowledge management systems.

We conducted a quantitative survey through a survey to evaluate our hypotheses. In this research, we opted for a global and inclusive vision of the concept of knowledge. We consider the whole intellectual capital, where knowledge is a step in a process. Knowledge is the result of a process of integration and appropriation by each individual.

The objective of this research is to highlight the relationship that exists between optimal knowledge management and performance of a company.

The organization that is striving to knowledge management greatly increases its "competitive" capabilities. Indeed, this process contributes to the development of four dimensions: proactive, competitive, protective, proactive those positively impact the organizations.

Keywords: knowledge management, IT, business intelligence, creativity, social interaction, intellectual capital

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX	xv
LISTE DES FIGURES.....	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PASSAGE D'UNE ÉCONOMIE INDUSTRIELLE À UNE ÉCONOMIE DE SAVOIR	5
1.1 L'INTELLIGENCE AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE.....	5
1.1.1 Rapport Martre.....	5
1.1.2 Rapport Carayon	8
1.2 LA REVOLUTION TECHNOLOGIQUE.....	10
1.2.1 Une économie intensive en savoir	10
1.2.2 Explosion des savoirs	10
1.2.3 Réduction des coûts pour les entreprises	11
1.3 UNE REVOLUTION ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE	11
1.3.1 Une configuration de l'emploi modifiée par l'innovation	11
1.3.2 Une production plus diversifiée, des travailleurs plus qualifiés	12
1.3.3 Compétitivité coût/ compétitivité qualité.....	13
1.3.4 Catégorisation des entreprises orientées coût-qualité	14
1.4 PANORAMA DE LA CONNAISSANCE.....	18
1.4.1 La connaissance à travers la théorie de Karl Popper	18

1.4.2	La connaissance à travers la théorie de Thomas Eliot.....	19
1.4.3	Les différentes composantes de la connaissance.....	21
1.4.4	Les différents caractères de connaissance.....	23
1.5	LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES DIFFERENTES COMPOSANTES.....	24
1.5.1	Les différentes écoles de la gestion des connaissances.....	24
1.5.2	Définition de la gestion des connaissances.....	25
1.5.3	Les approches de la gestion des connaissances	26
1.5.4	Les dimensions de la gestion des connaissances.....	31
1.5.5	Les objectifs de la gestion des connaissances	32
1.6	LES SYSTEMES DE GESTION DE LA CONNAISSANCE	33
1.6.1	Définition d'un système de gestion de la connaissance	33
1.6.2	Les différentes approches des systèmes de gestion de la connaissance.....	35
1.7	LA CAPITALISATION.....	36
1.7.1	Définition de la capitalisation	36
1.7.2	Les quatre étapes de la capitalisation	38
1.8	L'ORGANISATION APPRENANTE VERSUS L'ORGANISATION TRADITIONNELLE	40
1.8.1	L'organisation apprenante	40
1.8.2	Distinction entre organisation traditionnelle et une organisation apprenante.....	42
1.9	LA CREATION DES CONNAISSANCES.....	44
1.9.1	Les interactions comme facteur clés de a création des connaissances.....	44
1.9.2	Les différents modes de conversion	46
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		50
2.1	PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	50
2.1.1	Hypothèses de recherche.....	50
2.1.2	Lien entre gestion des connaissances et performance organisationnelle.....	55
2.2	LA PERFORMANCE	58
2.2.1	Indicateur de performance, définition et modèles	58

2.2.2	Sélection des indicateurs de performance.....	60
2.3	UNE APPROCHE QUANTITATIVE	62
2.3.1	Questions ouvertes	62
2.3.2	Les questions fermées	63
2.4	ÉCHANTILLONNAGE	66
2.4.1	Taille de l'organisation	67
2.4.2	Profil des répondants	68
2.4.3	Ancienneté des répondants au sein de l'organisation	69
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION		72
3.1	PRESENTATION DES RESULTATS.....	72
3.2	DISCUSSION.....	87
3.2.1	Les objectifs de la recherche	87
3.2.2	Limites de la recherche.....	88
3.2.3	Nouveaux défis.....	89
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		91
ANNEXE 1 SONDAGE.....		93
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Compétitivité-qualité.....	13
Tableau 2: Compétitivité-coût.....	14
Tableau 3: Combinaison de ressources et management stratégique des ressources humaines.....	16
Tableau 4: Les types de connaissances	23
Tableau 5: Approche la gestion des connaissances selon Daniel Bretonès et Antoine Saïd (2007)	29
Tableau 6: Facteurs influençant l'adoption des KMS (adaptée de Lancini, 2001)	30
Tableau 7: Comparaison entre l'organisation traditionnelle et l'organisation apprenante	43
Tableau 8: Les objectifs liés à la gestion des connaissances.....	54
Tableau 9 : La taille de l'organisation des répondants.....	67
Tableau 10 : Le statut professionnel des répondants.....	68
Tableau 11 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation	69
Tableau 12 : Comparaison entre investissement en capital intellectuel et technologique	72
Tableau 13: Lien entre gestion du capital intellectuel et performance organisationnelle	73
Tableau 14 : Priorisation du type de gestion du capital intellectuel.....	74
Tableau 15: Grille de compréhension des moyennes pondérées.....	77
Tableau 16 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs	78

Tableau 17 : Investissement en formation	79
Tableau 18 : Sentiment de reconnaissance et changements organisationnels	80
Tableau 19 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation	81
Tableau 20 : Explication des moyennes pondérées pour la productivité.....	82
Tableau 21 : Productivité individuelle et globale de l'entreprise	84
Tableau 22 : Récapitulatif des moyennes des critères de performance	84
Tableau 23 : Tableau créativité et efficience des travailleurs.....	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La hiérarchie des concepts	20
Figure 2: Les caractéristiques de l'organisation apprenante.....	42
Figure 3: la spirale des connaissances	46
Figure 4: Le triangle stratégie/acteur/processus d'action	59
Figure 5 : Les démarches de la compétitivité	61
Figure 6: Cadre théorique	64
Figure 7: Cadre de la recherche	65
Figure 8 : Le questionnaire	65
Figure 9 : Formalisation du type de gestion du capital intellectuel.....	75
Figure 10 : Satisfaction et mobilisation des travailleurs.....	78
Figure 11 : Typologie des cultures d'entreprises	85

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AFNOR	Association Française de Normalisation
CBR	Case Based Reasoning
CKO	Chief Knowledge Officer
ECRIN	Association Échange et Coordination Recherche Industrie
EDI	Échange de données Informatisées
GC	Gestion de la connaissance
HTML	HyperText Mark-Up Language
ICDVAL	Intellectual Capital dynamic Value
IC STATEMENT	Intellectual Capital Statement
KADS	Knowledge Acquisition and Documentation Structuring
KBV	Knowledge-Bases View
KM	Knowledge Management
KMS	Knowledge Management System
KODS	Knowledge Oriented Design
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de coopération et de Développement Économique

ODA	Official Development Assistance
PME	Petite et Moyenne Entreprise
R-D	Recherche et Développement
R-H	Ressource humaine
SI	Système d'Information
SGC	Systemes de Gestion de la Connaissance
SGML	Standard Generalized Markup Language
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La connaissance est devenue un avantage concurrentiel pour les entreprises. En effet, le pouvoir d'une entreprise réside, principalement, dans sa gestion du capital intellectuel, facteur prépondérant de la performance. Les entreprises doivent « capitaliser », « actualiser » et « diffuser » leur capital intellectuel dans un contexte où la concurrence est aiguisée. L'innovation est devenue un axe central dans une stratégie concurrentielle. Pour atteindre cet objectif, les entreprises opèrent une gestion stratégique des connaissances. Pour certains auteurs, (Drucker, 1993, cité par Nonaka et Takeuchi, 2006 : 25), la connaissance ne constitue pas « *une* ressource mais *la* ressource ». Toffler (1990, cité par Nonaka et Takeuchi, 2006 : 25) prolonge cette pensée en affirmant que le capital immatériel que représente la connaissance sera dominant dans le rapport de production et outrepassera le capital matériel.

À travers notre recherche, l'objectif est d'étudier la corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle en reprenant la théorie de la firme basée sur les ressources ou connu sous l'intitulé de Knowledge-Bases View of the Firm-KBV) (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984, cité par Duzert et Lancini, 2006 : 8). Selon celle-ci, les connaissances sont des ressources rares, et par conséquent, elles deviendraient stratégiques. Nous élargirions cette conception en intégrant l'apport des nouvelles technologies, qui servent, principalement, de support aux connaissances (Melville, Kraemer et Gurbaxani, 2004, cités par Duzert et Lancini, 2006 : 4). Notre recherche élargira la notion de gestion des connaissances en intégrant le processus de création de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 2006). Nous adopterons une vision globale du processus de gestion des connaissances, en prenant en compte plusieurs axes : la sélection, la modélisation, l'actualisation, la diffusion et la création des connaissances qui comprend également un processus d'appropriation et de personnalisation de ces dernières.

L'objectif est d'étudier, dans un premier temps, ce lien de corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, au travers d'indicateurs de performance : la productivité, le degré d'apprentissage, la culture d'entreprise et la satisfaction. Nous établirons un portrait des moyens utilisés par les entreprises pour gérer et capitaliser connaissances. Nous tenterons de savoir si les entreprises sont plus attirées à mettre en œuvre des processus formels de capitalisation de connaissances ou bien favorisent-elles le transfert de savoir-faire, c'est-à-dire un processus informel.

La contribution de cette recherche réside dans l'approche générale et inclusive de la notion de la connaissance. Nous considérons la connaissance comme une étape d'un processus qui commence à l'étape 1, « la donnée », puis devient « l'information », étape 2 et puis devient au final « la connaissance », étape 3 (Eliot, 1934, cité par Rossion, 2008 : 37). Cette approche permet d'outrepasser cette vision binaire entre la connaissance explicite/implicite. Par conséquent, lorsque nous emploierons le terme de capital intellectuel, nous prendrons en compte les données et l'information. Nous étudierons le processus qui mène à la connaissance.

Nous avons établi une méthode de recherche quantitative avec une approche hypothético-déductive, à travers un questionnaire, qui a été distribué aux professionnels de plusieurs secteurs d'activité divers. 20 répondants ont participé à cette étude entre le 16 et le 23 juillet 2015.

Nous avons établi quatre dimensions de la gestion des connaissances. La dimension proactive vise à souligner l'apport bénéfique d'une gestion de la connaissance, lors de prises de décision. La dimension anticipative vise à mettre en exergue la corrélation positive entre la gestion des connaissances et la gestion des risques. La dimension concurrentielle souligne l'impact positif de la gestion des connaissances sur la position concurrentielle de l'entreprise, mieux gérer les connaissances, contribuerait à l'amélioration de ses capacités compétitives. La dimension protectrice vise à mettre en exergue la corrélation entre la gestion des connaissances et la sauvegarde de la compétitivité des entreprises. Nous évoquerons la notion d'intelligence économique.

Le mémoire sera segmenté en trois parties. La première partie fera état de la revue de la littérature en mettant en exergue le passage à une économie de la connaissance. Nous aborderons également la notion et les différents concepts de la connaissance. Nous verrons également le processus de gestion, capitalisation et création de la connaissance. Dans le chapitre 2, nous nous attèlerons à expliquer la méthode de recherche quantitative utilisée et les hypothèses et les objectifs de recherches retenus. Dans le troisième chapitre, nous présenterons les résultats, les recommandations et les limites de notre recherche.

CHAPITRE 1

PASSAGE D'UNE ÉCONOMIE INDUSTRIELLE À UNE ÉCONOMIE DE SAVOIR

1.1 L'INTELLIGENCE AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE

1.1.1 Rapport Martre

Dans cette partie, nous allons nous atteler à mettre en exergue la formalisation et l'officialisation du terme « intelligence économique » en France. Pour ce faire, nous ferons référence au rapport Martre.

C'est en 1994 que le terme intelligence économique est rendu officiel avec le rapport de la Commission Martre, dans le cadre du XI ème plan : Intelligence économique et stratégie des entreprises, publié par la Documentation Française. Ce rapport officialise le terme « intelligence économique » et précise sa définition.

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. (Baumard *et al.*, 1994 :11)

Le rapport définit l'information utile comme étant :

[...] celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. (Baumard *et al.*, 1994 :11)

François Jakobiak, également membre de la commission Martre et chercheur spécialisé en intelligence économique, insiste sur le lien de dépendance entre la compétitivité des entreprises et la puissance d'un État en citant le rapport de la commission Martre.

« Le recueil, le traitement et la diffusion de l'information utile déterminent désormais la compétitivité des entreprises comme la puissance économique des États » (Baumard *et al.*, 1994, cité par Jokobiak, 2006 :5).

Le rapport Martre souligne l'importance de l'intelligence économique dans un contexte de concurrence aiguisée. Il ne s'agit pas de réduire la complexité mais de l'appréhender à l'aider d'outils spécifiques et d'une analyse optimale de l'information « [...] de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence (Baumard *et al.*, 1994 :15).

L'intelligence économique ne vise pas à une réduction de la complexité. En effet, dans une « [...] démarche de réduction de la complexité » (Baumard *et al.*, 1994), les collaborateurs font une « [...] synthèse de l'ensemble des éléments concernant un projet déterminé [...] » tandis que l'intelligence économique a pour objectif de « [...] relier et de mettre en corrélation différents facteurs-clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire), afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent » (Baumard, *et al.*, 1994 :15).

Le rapport Martre souligne le rôle prépondérant des organismes dans le développement de l'intelligence économique.

En effet, l'intelligence économique ne peut se résumer à un ensemble d'outils de collecte et d'analyse de l'information...la finalité réside dans l'exploitation stratégique de l'information utile. Il est donc primordiale d'adopter une vision globale de l'information dite utile, celle-ci vise surtout à accroître la compétitivité des entreprises et dans une plus large mesure, celle de l'État.

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations). (Baumard *et al.*, 1994 :11-12)

Le rapport insiste sur le développement de l'intelligence économique au niveau national.

Il est donc nécessaire de regrouper tous les acteurs économiques, sociaux et communautaires afin de participer à la veille stratégique et technologique au niveau national.

Le plan XI précise les contours de l'intelligence économique :

Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité des entreprises que l'on peut désigner par le terme intelligence économique. (Baumard *et al.*, 1994 : Plan XI, cité par Jakobiak, 2006 :5)

Le rapport souligne l'enjeu du développement de l'intelligence économique pour les entreprises dans un contexte marqué par une concurrence aiguisée. En effet, elles constituent un vecteur d'influence sur l'économie nationale.

Voici les moyens énumérés dans le rapport pour atteindre ces objectifs et repris par Jakobiak (2006 :5) :

-« Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise » ;

- « Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé » ;
- « Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur » ;
- « Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation » (Baumard *et al.*, 1994, cité par Jakobiak, 2006 : 5).

Le rapport Martre a officialisé le terme, d'intelligence économique, et a mis en exergue le rôle crucial de la compétitivité et de l'innovation des entreprises. Le capital intellectuel constitue un facteur prépondérant pour la sauvegarde de la pérennité des pays.

1.1.2 Rapport Carayon

En 2003, le gouvernement Raffarin veut remettre l'intelligence économique au centre des préoccupations. Le rapport « Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale » est paru en juillet 2003 et accentue le rôle des pouvoirs publics dans le développement de l'intelligence économique.

Ainsi, le premier ministre demande à Bernard CARAYON, député du Tarn, une étude sur l'intelligence économique car constate « que ne bénéficie pas en France des structures permettant de faire face, efficacement au besoin » (Jakobiak, 2006 :6).

La lettre de mission émise le 2 janvier 2003 par le premier ministre pour Bernard Carayon expose les points suivants :

Dans un premier temps, vous dresserez un état des lieux de la façon dont notre pays intègre la fonction d'intelligence économique dans son système éducatif et de formation, dans son action publique et au sein du monde des entreprises. Vous veillerez à mettre particulièrement en exergue les éventuelles carences en ce domaine. A la lumière de ce constat et dans un second temps, j'attends de vous les recommandations nécessaires à la valorisation de la fonction d'intelligence économique. (Jakobiak, 2006 :6)

« Pour réaliser ce travail, Bernard Carayon a été placé en mission auprès du ministre de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales à compter du 1^{er} janvier 2003 et pour une durée de six mois » (Jakobiak, 2006 :7).

Ce rapport met l'accent sur les mesures éducatives pour former les générations suivantes à l'intelligence économique. En effet, dès l'introduction la centralité et les enjeux de la formation sont rappelés.

« Que cette politique soit nationale, décentralisée ou internationale, elle ne pourra pas s'épargner un effort de formation et d'information calibré à cette ambition et adapté à une certitude : **l'intelligence économique est un patriotisme économique** ». (Carayon, 2003 cité par Jokobiak, 2006 :7).

Le rapport Carayon vient prolonger la réflexion du rapport Martre quant au rôle crucial de l'intelligence économique pour la compétitivité d'un pays. L'objectif est de conscientiser les acteurs économiques et sociaux, les instances politiques... que les générations futures « se construisent » par les mesures politiques prises aujourd'hui.

« En effet, le rapport MARTRE ne suffisait plus à montrer leur engagement en matière d'intelligence économique et déterminer l'influence de la politique officielle sur la formation et sur le développement de l'intelligence économique en entreprise » (Jokobiak, 2006 :7).

En conclusion, nous pouvons retenir que l'intelligence économique constitue un axe central pour la sauvegarde de la compétitivité d'un pays. Il y a une volonté de considérer l'État comme puissance publique qui encourage l'ensemble des acteurs principaux du pays vers l'excellence. L'argent que l'État octroie pour la recherche, le développement et l'enseignement ... sont des investissements qui préparent les générations et donc l'avenir du pays. On peut donc noter une prise de conscience des enjeux de l'intelligence économique dans un contexte concurrentiel. Elle constituerait un gage de compétitivité pour les pays. Cette prise de conscience s'est effectuée au moment où le contexte économique change. L'émergence des nouvelles technologies, de l'information et de la communication (NTIC) a bouleversé radicalement le transfert d'informations. Nous sommes rentrés dans une nouvelle ère, l'économie du savoir.

1.2 LA REVOLUTION TECHNOLOGIQUE

1.2.1 Une économie intensive en savoir

Nous entendons de plus en plus le terme d'économie de savoir pour caractériser le contexte économique dans lequel nous sommes.

Le professeur Brice Maillé, qui a développé une expertise dans la gestion des connaissances, explique que :

Derrière le terme un peu barbare « d'intensification du savoir » se cache à la fois une tendance macroéconomique lourde, identifiée par de nombreux observateurs (notamment à l'OCDE), et une réalité forte affectant la vie des marchés et le cours des entreprises. Il n'est pas évident d'en mesurer l'ampleur car cette notion est difficile à appréhender et recouvre des formes multiples (Maillé, 2003 :21).

Des organismes statistiques tels que l'OCDE a établis des indicateurs pour déterminer les principaux paramètres d'une « économie intensive en savoir » (Maillé, 2003 :22).

- Des activités à haut niveau technologie et à fort contenu scientifique;
- Des niveaux d'investissement élevés dans l'éducation, la recherche et le développement (publics et privés), la recherche fondamentale;
- Un nombre important de dépôts de brevets;
- Un grand nombre de personnes qui se consacrent à la science et à la technologie;
- Des budgets considérables alloués aux nouvelles technologies de l'information. (Maillé, 2003 :22)

Ainsi, l'économie de la connaissance est la conséquence de deux ruptures importantes : une révolution technologique et une révolution organisationnelle et sociale.

1.2.2 Explosion des savoirs

En effet, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont favorisé les innovations. Nous assistons à l'explosion de l'information notamment grâce à internet.

En l'espace de quelques années, les temps et les coûts des transferts d'informations sont devenus presque nuls, grâce à internet. Les réseaux électroniques représentent le plus formidable réservoir de connaissances de l'histoire. En 2000, une étude de l'université de Berkeley estimait le nombre de documents uniques sur le web à 550 milliards. Plus de 7 millions de nouvelles pages sont mis en ligne chaque jour et accessibles par toute personne qui dispose d'une connexion. (Peter Lynam et Hal R. Varian, 2000, cité par Maillé, 2003 : 17)

1.2.3 Réduction des coûts pour les entreprises

Le rapport de l'OCDE, « Actifs immatériels et création de valeur », en 2006, explique que le développement des NTIC a contribué à la réduction des coûts pour les entreprises.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), surtout internet, ont favorisé l'externalisation de certaines activités de l'entreprise engendrant ainsi une réduction des coûts de production (OCDE, 2006).

Elles ont accentué la mise en réseau de l'économie, accélérant ainsi la diffusion des savoirs codifiés et des idées. Cela a modifié la gestion du processus de création de valeur; en effet, de plus en plus, les entreprises dégagent leurs bénéfices non seulement en vendant un produit final, mais aussi en morcelant la chaîne de valeur et en s'efforçant d'en rentabiliser les différents segments, à savoir leur R-D, leur portefeuille de brevets, leurs logiciels internes, leurs marques et les circuits de distribution. (OCDE, 2006 :11)

En d'autres termes, la connaissance est devenue un avantage compétitif car ce sont les entreprises « détentrices » de nouvelles connaissances qui s'imposent sur le marché.

1.3 UNE REVOLUTION ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE

1.3.1 Une configuration de l'emploi modifiée par l'innovation

Dans un contexte mondialisé, un phénomène s'est opéré quant à l'organisation du travail. L'économie de connaissance se définit en partie par « [...] passage d'une organisation de la production inspirée du modèle fordiste, adaptée à un système de

production de masse, à une organisation du travail plus flexible et moins hiérarchisée » (Dibiaggio, 2010 :30).

Cependant, cette causalité n'est effective que si :

[...] l'introduction d'une innovation technologique dans l'entreprise ne se traduit par des gains de productivité qu'à la condition de modifier l'organisation du travail dans le même temps. Sans quoi, l'innovation peut s'avérer au mieux neutre, mais contre-productive le plus souvent. (Dibiaggio, 2010 :30)

Dibiaggio explique également que :

[...] le sens du changement organisationnel se fait dans le sens d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et d'une autonomisation du travail. Mais, dans le même temps, l'introduction des technologies de l'information conduit le plus souvent à une augmentation des capacités de contrôle et de la quantité de travail exigée. (Dibiaggio, 2010 :30)

1.3.2 Une production plus diversifiée, des travailleurs plus qualifiés

Les activités « peu qualifiées », notamment le travail à la chaîne, subissent, de manière néfaste, les effets des NTIC. Les entreprises cherchent à réduire les coûts de travail, notamment par la baisse des salaires, justifiant ainsi « [...] l'externalisation et la délocalisation ainsi que la standardisation des processus de coordination (juste-à-temps, qualité totale, échanges électroniques de type EDI, etc.) » (Dibiaggio, 2010 :31).

L'introduction d'une nouvelle machine porte préjudice aux travailleurs non qualifiés (Dibiaggio, 2010) qui se retrouvent substitués par celle-ci. En revanche, les nouvelles technologies sont en totale osmose avec les emplois qualifiés« [...] soit parce qu'il faut un niveau de compétence suffisant pour utiliser ces nouveaux outils, soit parce qu'il faut créer de nouveaux outils et les adapter » (Dibiaggio, 2010 :31).

Ce phénomène se caractérise par une « [...] réorganisation de la chaîne de valeur à partir d'une nouvelle division du travail » (Dibiaggio, 2010 :31).

Cette nouvelle réorganisation se caractérise par :

- 1) « les activités standardisables et externalisables » (Sako, 2006, cité par Dibiaggio, 2010 :31) ;
- 2) « les activités spécifiques et stratégiques » (Sako, 2006, cité par Dibiaggio, 2010 :31).

Il est donc important de noter la démultiplication des activités au sein des entreprises corrélée à une complexification des relations.

1.3.3 Compétitivité coût/ compétitivité qualité

Les entreprises qui optimisent une compétitivité-coût tendent à employer des salariés faiblement qualifiés, car leur processus de production est orienté vers une standardisation et une simplification des produits. Elles privilégient un outil technique de production relativement simple et stable qui permet une forte division du travail. (Ferrary, 2010 :101)

La compétitivité –qualité, pour sa part, correspond à la capacité d’une entreprise à se différencier de ses concurrents sur des éléments autres que le prix. Cette différenciation peut être liée à une marque, une technologie, un service rendu, un réseau de distribution... Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d’unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d’un prix faible. (Ferrary, 2010 :101-102 inspiré par Tourraine, 1992 ; 2007)

Tableau 1 : Compétitivité-qualité

Compétitivité-qualité	
Technologies	Connaissances
-Les ressources humaines ne sont pas un coût mais un avantage concurrentiel;	-Les ressources humaines sont également un avantage concurrentiel;
-Concernent les secteurs d’activité où l’innovation et la création sont les priorités;	-La création de la valeur dépend des « travailleurs de la connaissance »;
-Connaissances spécifiques;	-Niveau de qualification très élevée;
-Fort investissements en formations;	-Les ressources humaines sont la principale source de création de valeur;

<ul style="list-style-type: none"> -Les ressources humaines sont à l'origine de la différenciation par la qualité des produits; -Sophistication des pratiques de GRH; -Logique d'incitation et non de contrôle; -La capacité d'innovation dépend de la mobilisation des travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Importance donnée au recrutement; -Incitation par un système de rémunération important : -L'objectif est d'attirer et de mobiliser les « cerveaux »; -Pratiques innovantes de la GRH.
---	---

(Inspiré de Ferrary, 2010 :101-123)

Tableau 2: Compétitivité-coût

Compétitivité-coût	
Capital technique	Travail
<ul style="list-style-type: none"> -Les ressources humaines sont d'un faible coût pour la firme; -Les travailleurs sont substituables; -Travailleurs substituables; -Processus de production simple et stable; -Organisation scientifique du travail; -Spécialisation des tâches; -Rationalisation des connaissances; -Déqualification des travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Forte intensité en ressources humaines; -Les ressources humaines représentent une part élevées des coûts de production; -Les travailleurs sont peu qualifiés; -Les connaissances ne constituent pas une ressources stratégique; -Les travailleurs sont substituables; -Recours à la « flexibilité externe » en cas de variation de la demande.

(Inspiré de Ferrary, 2010 :101-123)

1.3.4 Catégorisation des entreprises orientées coût-qualité

Michel Ferrary, économiste, explique que désormais la connaissance a une place prépondérante dans la combinaison productive des entreprises. À partir de cette production, il est possible de ressortir quatre catégories d'entreprises.

On relève quatre catégories d'entreprises :

- Les entreprises intenses en capital technique
- Les entreprises intenses en travail
- Les entreprises intenses en technologies
- Les entreprises intenses en connaissances (Ferrary, 2010 :107-108)

Ces combinaisons s'effectuent en fonction de l'orientation de l'entreprise.

À partir de ces types de combinaisons productives, il est possible de déterminer « [...] quatre formes de management stratégique des ressources humaines, [...] caractérisés par des modalités spécifiques de flexibilités des ressources humaines » (Ferrary, 2010 :109).

- La GRH optimisatrice
- La GRH flexibilisatrice
- La GRH protectrice
- La GRH innovatrice.(Ferrary, 2010 :109)
- « Les entreprises intenses en capital technique ou gestion des ressources humaines optimisatrice » (Ferrary, 2010)

On note une faible intensité en capital humain, de plus, le recrutement vise surtout les personnes faiblement qualifiées. Ce modèle concerne principalement les grandes usines où le travail à la chaîne est central.

- « Les entreprises intenses en travail ou dit « gestion des ressources humaines flexibilisatrice » (Ferrary, 2010).

On note une forte intensité en capital humain et le recrutement vise principalement des personnes, en majorité, peu qualifiées. Dans ce modèle, il y a très peu de professionnels spécialisés dans les domaines de pointes. Ces organisations utilisent davantage les

« capacités physiques » (Ferrary, 2010) de ces travailleurs et investissent peu dans la Recherche et le Développement (Ferrary, 2010 :108).

- « Les entreprises intenses en technologies ou gestion des ressources humaines protectrice » (Ferrary, 2010)

On note également une faible intensité en ressources humaines mais le recrutement est caractérisé, principalement, par « [...] l'emploi de salariés en moyenne hautement qualifiés » (Ferrary, 2010 :108). Dans ce modèle, il y a une combinaison entre les emplois qualifiés et non qualifiés. « C'est la complexité incorporée dans le capital technique qui rend nécessaire le recours à des travailleurs détenteurs de connaissances stratégiques » (Ferrary, 2010 :108).

- « Les entreprises intenses en connaissances ou gestion des ressources humaines innovatrices » (Ferrary, 2010)

On note une forte intensité en capital humain.

Le niveau élevé de qualification est intrinsèquement déterminé par la nature complexe de l'activité. Ces entreprises sont intenses en connaissances, car elles utilisent une main d'œuvre très qualifiée dont elles utilisent essentiellement les capacités cognitives. Ces entreprises mobilisent de nombreux travailleurs de la connaissance et ces derniers sont également la principale ressource de combinaison productive de la firme. (Ferrary, 2010 :108-109)

Ce qu'il ressort de l'analyse de Michel Ferrary est que si une entreprise veut demeurer compétitive à long terme, celle-ci doit avoir une combinaison productive axée sur les ressources humaines. La connaissance devient un avantage concurrentiel car l'entreprise se démarque de ses concurrents par le capital intellectuel de ses travailleurs.

À travers ce tableau, nous pouvons comprendre que l'intensité en capital humain détermine la compétitivité de l'entreprise ainsi que le modèle de management appliqué.

Tableau 3: Combinaison de ressources et management stratégique des ressources humaines

		Facteur de compétitivité	
Intensité en capital humain	Faible	Compétitivité-coût Industrie intense en capital technique GRH intense en capital technique GRH optimisatrice	Compétitivité-qualité Industrie intense en technologies GRH protectrice
	Forte	Industrie intense en travail GRH flexibilisatrice	Industrie intense en connaissances GRH innovatrice

(Ferrary, 2010 :109)

- Limite des effets positifs d'un investissement en capital

La conséquence de ce « morcellement » de l'organisation du travail est la difficile intégration des « activités créatrices ». En effet, la création de connaissance ne peut s'établir ni par une codification ni par une institutionnalisation. L'innovation n'engendre pas systématiquement des activités créatrices. Il peut paraître paradoxal, que malgré toutes ces innovations, la création de connaissance n'est pas facilitée.

Ainsi, le processus de création de connaissance ne se codifie pas et repose sur un système interactif (Nonaka et Takeuchi, 2006) entre les travailleurs. Il s'agit d'un processus collectif qui nécessite l'entente des travailleurs. Tout ce mécanisme se base sur un échange de connaissances tacites que nous verrons dans les sections suivantes.

1.4 PANORAMA DE LA CONNAISSANCE

La connaissance est une notion relative mais nous essayerons d'étayer les différentes composantes de cette notion dans cette partie. Pour ce faire, nous allons opter pour la vision de Françoise Rossion, qui expose la connaissance à travers deux paradigmes; le premier celui de Karl Popper et le deuxième celui de Thomas Eliot.

1.4.1 La connaissance à travers la théorie de Karl Popper

Selon la théorie des « trois mondes » de Karl Popper (Popper, 1979, cité par Roisson, 2008 : 36), la connaissance est composée de deux niveaux, la connaissance subjective et la connaissance objective.

La connaissance subjective est :

[...] le monde de la physique, des pierres et des arbres, etc. ; le second monde correspond au monde psychologique, des sentiments et de toutes les expériences subjectives; le troisième monde est celui de la connaissance objective qui contient les productions de l'esprit humain telles les travaux artistiques, les théories, les livres, etc. Si les deux premiers mondes sont communs aux animaux et aux hommes, le troisième est exclusivement humain. (Rossion, 2008 :36)

Selon Popper, la connaissance objective est :

Cette connaissance objective a tendance à être assimilée à la connaissance scientifique alors que la connaissance subjective se trouve limitée à la sphère de l'individu, de son histoire et de ses particularités. Le passage de la connaissance subjective à la connaissance objective se fait par l'énoncé écrit de la connaissance subjective sous forme de théorie. Cette théorie peut ensuite être soumise à la critique à l'expérimentation. (Rossion, 2008 :36)

Il est donc important de noter que la connaissance subjective est personnelle et est intrinsèquement liée à l'individu. Celle-ci émanerait de l'ensemble des caractéristiques de la personne, à savoir ses diverses expériences professionnelles et personnelles, de sa personnalité tandis que la connaissance objective reste purement factuelle et donc impersonnelle. Cependant, il n'existerait pas une frontière nette entre la connaissance subjective et la connaissance objective. En effet, les connaissances objectives constitueraient le sous-bassement de la connaissance subjective. Toute connaissance subjective serait créée par la connaissance objective. Par conséquent, une connaissance subjective pourrait devenir objective, par la transcription de ces dernières, sur support matériel ou immatériel, permettant ainsi l'officialisation et le partage avec autrui. (Rossion, 2008 inspiré par Popper, 1979)

L'intérêt de la théorie de Popper réside, entre autres, dans la démonstration que nos connaissances subjectives sont influencées par des connaissances objectives : toute connaissance nouvelle ne serait qu'une modification de connaissances qui existent par ailleurs car notre connaissance est toujours filtrée par notre bagage intellectuel et culturel qui influence notre pensée. L'important, selon Popper, est d'exprimer nos connaissances subjectives en les inscrivant noir sur blanc de façon à les faire passer dans le monde objectif. (Rossion, 2008 :36)

1.4.2 La connaissance à travers la théorie de Thomas Eliot

Le modèle inspiré de Thomas Eliot (1934) considère la connaissance « [...] comme l'un des éléments appartenant à une hiérarchie de concepts » (Rossion, 2008 :36). « Dans l'un de ses poèmes, Thomas Eliot établit un lien entre la sagesse, la connaissance et l'information » (Eliot, 1934, cité par Rossion, 2008 :36):

Cette relation subtilement établie par Eliot (1934) a suggéré l'idée, chez d'autres auteurs, d'une hiérarchie entre les différents concepts, un concept pouvant passer d'un niveau hiérarchique à un autre. La donnée pourrait devenir une information; l'information pourrait se transformer en connaissance et la connaissance pourrait atteindre le stade ultime de la sagesse. (Rossion, 2008 :37)

Thomas Eliot (1934) considère la connaissance comme un élément appartenant à la hiérarchie de concepts.

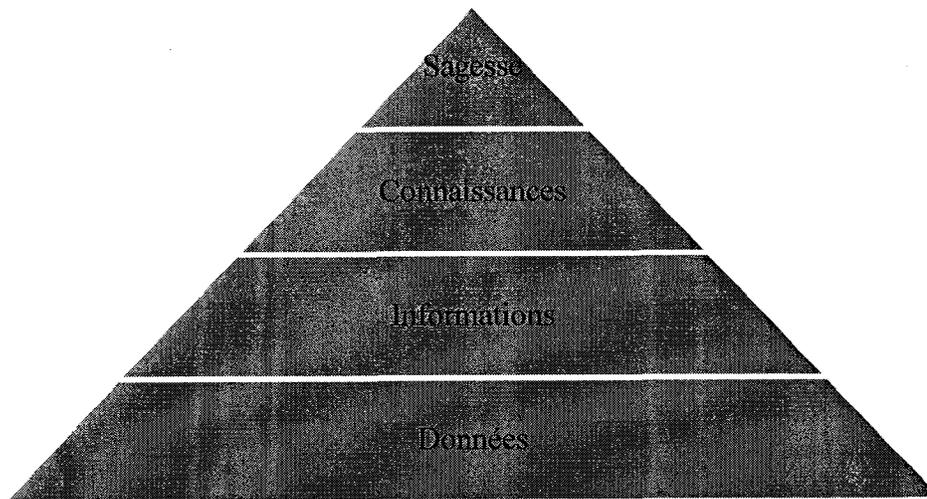


Figure 1 : La hiérarchie des concepts
(Eliot, 1934, cité par Rossion, 2008 : 37)

Cette hiérarchie est composée de trois étapes : les données, les informations et les connaissances. « La sagesse est parfois située tout en haut de la pyramide, étant considérée comme le stade ultime de l'évolution cognitive » (Rossion, 2008 : 37). Cette hiérarchie de concepts est souvent illustrée sous la forme d'une pyramide telle que la figure 1 (Ackoff, 1989 et Zeleny, 1987, cité par Rossion, 2008 : 37).

Les données « sont constituées par les faits, les observations, les éléments bruts. Les données en elles-mêmes ont peu de signification si elles ne sont pas traitées. Elles se situent tout en bas de la hiérarchie » (Rossion, 2008 : 38). Elles sont uniquement factuelles.

« Situées au niveau intermédiaire de la pyramide, les informations consistent en données interprétées, porteuses de sens. Elles répondent aux questions du type : Qui? Quoi?

Quand? Où? Les données deviennent donc de l'information lorsqu'elles ont une signification » (Rossion, 2008 :38).

« Les connaissances appartiennent aux niveaux supérieurs de la pyramide. Elles répondent aux questions du type : pourquoi? Comment? » (Rossion, 2008 :39)

[...]la connaissance est «possédée» par un individu, ce qui n'est le cas ni pour l'information ni pour les données. La connaissance est internalisée par la personne qui la « formate » en fonction de son expérience, de son vécu et de ses perceptions du moment. En ce sens, la connaissance est éminemment personnelle et subjective. Même s'il existe une connaissance collective, celle-ci n'est jamais que la somme des connaissances individuelles. Elle peut être matérialisée dans des produits (technologie) et dans des supports multimédias (livres, films, etc.).(Rossion, 2008 :39)

1.4.3 Les différentes composantes de la connaissance

Nous distinguons trois types de connaissances (Beyou, 2003).

- Les connaissances explicites;
- Les connaissances tacites;
- Les connaissances implicites;

Nous définissons les connaissances explicites comme étant« [...] celles que l'on a formalisées, qui sont exprimées sous la forme de règles, procédures, notices, etc. La connaissance explicite est la forme la plus accessible de connaissances » (Beyou, 2003 :32).

Nous définissons les connaissances tacites comme étant :

[...]celles qui sont le plus souvent acquises par l'expérience et dans le temps. Elles sont contenu « dans la tête » des experts et très difficiles à formaliser. Le plus souvent, on n'a pas conscience de les posséder. Ce sont donc (par opposition aux connaissances implicites) des connaissances que l'on ne *peut* pas exprimer. En termes de gestion, on parlera souvent des « savoir-faire » pour désigner cet ensemble de connaissances liées intimement à l'expérience personnelle. (Beyou, 2003 : 32-33)

Nous définissons les connaissances implicites comme étant celles qui « [...] souvent confondues avec les connaissances tacites- sont celles que l'on ne *veut* pas

formaliser, c'est-à-dire qu'il serait trop long ou laborieux de réexpliquer; l'interlocuteur considère que « l'on sait de quoi on parle » (Beyou, 2003 :33).

Afin de compléter cette typologie de la connaissance, nous allons reprendre la distinction effectuée par Michel Grundstein. (Grundstein, 2000, cité par Chebel Morello, 2008 : 13-14).

Michel Grundstein distingue trois types de connaissances à gérer :

- « Le savoir de l'entreprise et de ses employés »(Grundstein, 2000) :

Il s'agit du caractère explicite de la connaissance au sein de l'organisation.

- « Le savoir-faire » (Grundstein, 2000) :

Il s'agit de « [...] la connaissance de la résolution des problèmes, des procédures, des stratégies, du contrôle des actions, des expériences individuelles et d'organisation et qui a plutôt le caractère tacite (Grundstein, 2000, cité par Chebel Morello, 2008 : 13-14).

- Le savoir individuel et collectif

« Le savoir ou savoir-faire collectif d'une organisation représente la valorisation stratégique des connaissances individuelles au service d'un groupe ou communauté. Ce n'est pas une simple représentation d'une somme de savoir-faire individuels » (Grundstein, 2000, cité par Chebel Morello, 2008 : 13-14).

Il convient également de définir la notion de compétence, communément utilisée :

- La compétence :

La compétence [...] est une connaissance structurée pouvant être directement exploitée par les utilisateurs afin d'accomplir une certaine tâche ou action. Cela représente « la connaissance dans l'action », donc une résolution d'un problème qui intervient après cette action, validée ou révisée (actualisée) par le retour d'expérience (Chebel Morello, 2008 : 15).

1.4.4 Les différents caractères de connaissance

On distingue également trois caractères de la connaissance (Beyou, 2003 :33) :

- Les connaissances individuelles;
- Les connaissances collectives;
- Les connaissances organisationnelles;

Le tableau ci-dessous relate les différents types de connaissance :

Tableau 4: Les types de connaissances

	Explicites	Tacites	Implicites
Individuelle	Productions écrites d'un individu. Savoir reconnu (diplômes), spécialité...	Savoir-faire, compétences, expertise non formalisée	Valeurs personnelles, croyances, idéologie
Collective	Productions écrites du collectif, par exemple manuel projet, règles de fonctionnement...	Savoir de référence, déclinés à travers échanges oraux, informels, spontanés ou processus collaboratifs	Règles implicites, « savoir-vivre » du collectif, valeurs de l'équipe, du collectif
Organisationnelle	Charte, règlement, procédures	« Know How » de l'entreprise, cœur de métier, domaine d'excellence	Valeurs de l'entreprise, comportements acceptables ou encouragés

(Beyou, 2003 :34)

Dans cette partie, nous nous attèlerons à mettre en exergue ce qu'est la gestion de la connaissance et ses différentes composantes.

1.5 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT ET SES DIFFERENTES COMPOSANTES

1.5.1 Les différentes écoles de la gestion des connaissances

M. Earl (2001) identifie trois groupes d'écoles de gestion des connaissances :

La première conception visent « les écoles « technocratiques » qui regroupent trois visions de la gestion des connaissances en privilégiant l'importance du support technologique : la vision orientée système, la vision cartographique et la vision orientée processus » (Earl, 2001, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62).

La deuxième conception visent « les écoles « comportementales » qui regroupent également trois visions en mettant l'accent sur les aspects visant à stimuler la création et l'échange des connaissances; la vision organisationnelle, la vision spatiale et la vision orientée stratégie » (Earl, 2001, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62). La troisième conception est « l'école « commerciale » qui a pour préoccupation de préserver, de développer et de commercialiser la propriété intellectuelle » (Earl, 2001, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62).

- Les écoles « technocratiques » concernent particulièrement les systèmes de capitalisation des connaissances où la modélisation est un outil majeur dans l'explicitation des connaissances tacites. Nous développerons ce point dans la partie consacrée à la capitalisation.
- Les écoles « comportementales » visent la création de la connaissance où l'approche cognitive constitue la clé de réussite de ce processus. Les interactions sont au cœur de la création de connaissances. Nous sommes dans un modèle social de l'apprentissage de connaissances. Nous développerons ce sujet dans la partie consacrée au processus de création de connaissances en référence aux théories de Nonaka et Takeuchi (2006).

1.5.2 Définition de la gestion des connaissances

Nous allons reprendre la définition de la gestion des connaissances développée par Grundstein (2004) qui est également partagée par les membres du comité de pilotage de l'action « capitalisation des connaissances et de redéploiement des compétences » (Grundstein, 2004). La gestion des connaissances est le :

[...] management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable; finalités sous-tendues par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques. (Association ECRIN cité par Grundstein, 2004 :44)

Il est important de souligner deux caractéristiques de la gestion des connaissances, l'usage des connaissances et la création des connaissances. La gestion des connaissances vise à entretenir et générer de nouvelles connaissances, il y a donc une dimension de projection sur le capital intellectuel de l'entreprise.

« Ainsi, l'expression Knowledge Management couvre toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble » (Grundstein, 2004 :44).

Les chercheurs Grundstein (2004) expliquent que la gestion des connaissances est intrinsèquement liée à la notion de capitalisation. Pour cela, la gestion des connaissances doit comprendre les cinq points suivants :

- aligner le Knowledge Management sur les orientations stratégiques de l'organisation;
- mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver;
- organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maîtrise des connaissances;
- susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances;

-élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et la coordination des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions. (Grundstein, 2004 :44-45)

1.5.3 Les approches de la gestion des connaissances

Ferrary et Pesqueux reprennent la typologie de Lancini (2002) et distinguent quatre approches organisationnelles et technologiques (Lancini, 2002, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :63).

- par la capitalisation,
- par le partage,
- par la culture,
- par l'évolution.

Approche par la capitalisation

Elle consiste en l'élaboration d'entrepôts de connaissances, afin de préserver les savoirs organisationnels de l'oubli ou du départ d'agents clés et met en œuvre le processus de gestion des connaissances, à travers les fonctions d'acquisition, de stockage et de restauration. Pour constituer les entrepôts, la connaissance est extraite des documents organisationnels (mémos, rapports, aide-mémoire, présentation, etc.), et des agents de l'organisation. La mémorisation et la restauration des connaissances sont assurées, notamment grâce aux « technologies de l'information », par leur capacité de stockage croissante et leur possibilité de recherche d'informations. (Ferrary et Pesqueux, 2011 :63)

L'approche par la capitalisation concerne la modélisation des connaissances qui vise à constituer un stock ou une mémoire qui regroupe toutes les connaissances et informations nécessaires à l'organisation.

Les chercheurs distinguent également deux types de capitalisation : la capitalisation *a posteriori* et la capitalisation au fil.

La capitalisation *a posteriori* concerne les activités ou les projets passés, pour lesquels il apparaît nécessaire de préserver les savoirs utilisés et acquis lors de leur déroulement. L'ancrage *a posteriori* de ces connaissances nécessite souvent le

rappel de certains agents ayant changé d'activité, afin de capitaliser leur expertise. (Ferrary et Pesqueux, 2011 :63)

La capitalisation a posteriori concerne davantage le recueil de connaissances après la clôture d'un projet, cela peut être un retour sur expérience.

La capitalisation au fil de l'eau nécessite une prise de conscience préalable de l'importance de la préservation des connaissances, dès le début de l'activité ou du projet. Dans ce cas, un spécialiste des connaissances intègre l'équipe projet dès le départ, afin d'analyser les connaissances mises en œuvre et émergentes au cours du projet. (Ferrary et Pesqueux, 2011 :63)

La capitalisation au fil concerne, le recueil de connaissances, en amont du projet mais cela est possible à condition que les travailleurs soient conscients de l'importance de ces connaissances.

Approche par le partage

Cette approche vise à souligner le processus interactionnel entre les travailleurs. La connaissance n'est pas un processus modélisé par des spécialistes qu'il suffirait d'appliquer pour obtenir les effets escomptés.

L'approche par le partage vise à assurer la mise en commun et l'intégration efficace des connaissances entre les individus dans l'organisation. Il s'agit alors de considérer la gestion des connaissances, non plus comme un intérêt porté à la connaissance, mais plutôt comme le fait de savoir « qui détient la connaissance » et « comment la diffuser ». Cette approche se base sur l'hypothèse que l'acquisition et le partage des connaissances sont des processus sociaux, qui se réalisent plus efficacement grâce aux interactions directes. (Ferrary et Pesqueux, 2011 :63-64)

Approche par la culture

Cette approche vise à souligner l'importance de la culture pour qu'une gestion des connaissances soit effective. Une culture propice aux échanges contribue positivement à la création de la connaissance.

L'approche par la culture vise à établir un environnement favorisant la création, le transfert et l'utilisation de la connaissance dans l'organisation. Les projets de

gestion des connaissances, relevant de cette approche, cherchent à fonder une réceptivité culturelle face à la connaissance, à faire évoluer les attitudes et comportements liés à la connaissance, et à améliorer le processus de gestion des connaissances. Pour faire évoluer les normes et les valeurs liées à la connaissance, certaines organisations, tels les cabinets de consultants, privilégient et récompensent la réutilisation des connaissances organisationnelles.(Ferrary et Pesqueux, 2011 :64)

Approche par l'évaluation

Cette approche considère la connaissance comme un actif ou même titre que les autres actifs.

L'approche par l'évaluation de la connaissance considère l'information comme un actif et vise à la gérer comme un actif, au même titre que ceux présents dans le bilan de l'organisation. Cette approche touche principalement au développement du capital immatériel des organisations. (Bounfour, 1998, cité par Ferrary, Pesqueux, 2011 :64)

Nous verrons que dans le processus de création de connaissances, ces approches convergent vers le même but celui de régénérer de nouvelles connaissances à partir de connaissances tacites et explicites au travers d'un processus interactionniste. Ces approches ne sont pas distinctes mais complémentaires.

À travers ce tableau, nous pouvons expliquer le knowledge management à travers une autre typologie.

Tableau 5: Approche la gestion des connaissances selon Daniel Bretonès et Antoine Saïd (2007)

	Approche économique (modèle cognitif)	Approche organisationnelle (modèle réticulaire)	Approche « communauté »
Traitement de la connaissance	La connaissance est objectivement définie. Elle est codifiée dans des faits et des concepts.	La connaissance est sous forme tacite ou explicite.	La connaissance est construite par socialisation. Elle est basée sur l'expérience.
Modèle dominant	MÉMOIRE	RÉSEAU	COMMUNAUTÉ
Focus	Capturer et stocker les connaissances (stock)	Acquisition des connaissances (flux)	Création et application des connaissances
But principale	Codifier et capturer la connaissance explicite. Exploiter les connaissances.	Avantage compétitif	Promouvoir le partage des connaissances. Accélérer le rythme des innovations.
Levier critique	LA TECHNOLOGIE	L'ESSAIMAGE	ENGAGEMENT ET CONFIANCE
Livrables attendus	Standardisation, Routinisation et renouvellement des connaissances.	Développement externe.	Développement endogène. Application de nouvelles connaissances.
Rôle des outils IT	Mécanismes d'intégration.	Mécanismes interactifs.	Support critique aux mécanismes d'intégration.

(Bretonès et Saïd, 2007 :186)

Tableau 6: Facteurs influençant l'adoption des KMS (adaptée de Lancini, 2001)

Facteurs	Dimensions	
Organisationnels	Environnementales	-Turbulence du secteur -Incertitude environnementale
	Structurelles	-Décentralisation -État d'esprit
	Culturelles	-Communication interne -Ouverture au changement
	Organisationnelles	-Activités de veille -Communication formelle et informelle
Individuels	Profil des dirigeants	-Entrepreneur -Forte implication -Esprit de changement
	Profil des utilisateurs	-Style cognitif par rapport aux TI -Collaboration -Esprit de changement
Technologiques	Spécificités du SI existant	-Maturité du SI -Liens forts entre SI et utilisateurs
	Spécificités du KMS	-Facilité d'utilisation -Forte participation -Implication des utilisateurs -Moyens d'incitation
Informationnels	Statut de la connaissance	-Vision accordée à la connaissance, en tant que ressource stratégique -Gestion dynamique des expertises et des savoir-faire
	Spécificités des connaissances du KMS	-Fiabilité -Richesse du contenu -Poste dédié (CKO)

(Bretonès et Said, 2007 :188 inspiré de Lancini, 2001 et 2002)

1.5.4 Les dimensions de la gestion des connaissances

Le chercheur Michel Grundstein (2004) explique que la gestion des connaissances est composée de quatre dimensions, c'est le « prisme d'analyse du Knowledge Management » (Grundstein, 2002 cité par Grundstein, 2004 :46). La gestion des connaissances est composée de quatre dimensions :

- Économique et stratégique
- La dimension organisationnelle
- La dimension socioculturelle
- La dimension technologique

La dimension économique et stratégique :

[...] dont l'objet est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèlent le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel ; (Grundstein, 2004 :45)

La dimension organisationnelle :

[...] dont l'objet est l'entreprise : ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences-clés, ses processus à valeurs ajoutées, et les activités et processus de capitalisation des connaissances à promouvoir, organiser et développer. (Grundstein, 2004 :45)

La dimension socioculturelle :

[...] dont l'objet est le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leurs modes de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir des « relations de bonne intelligence. (Grundstein, 2004 :45-46)

La dimension technologique :

[...] dont l'objet est l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en œuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.(Grundstein, 2004 :46)

1.5.5 Les objectifs de la gestion des connaissances

Les objectifs de la gestion des connaissances s'articulent autour de trois objectifs :

-capitaliser :

[...] il s'agit d'analyser les connaissances accumulées, donc de se pencher sur ses actions passées et d'y réfléchir [...] Toute la subtilité du *management* de cet objectif est de comprendre et faire comprendre qu'il est nécessaire de savoir où l'on est et d'où l'on vient pour mieux savoir où l'on va. (Ermine, 2003 :25)

-partager :

[...] La connaissance est le pouvoir » (Knowledge is power). Cette idée, très enracinée chez tout un chacun, est un obstacle évident, et mainte fois mis en avant, au partage de la connaissance dans l'entreprise. Personne n'a vraiment envie de partager *a priori*. [...] Le *management* de cet objectif consiste à créer des conditions « gagnant-gagnant » où les acteurs voient vraiment leur intérêt au partage, et où les avantages pour les entreprises sont également affichés de manière transparente. Ceci sera facilité par la compréhension du fait qu'on ne peut pas déposséder quelqu'un de sa connaissance. Contrairement à un objet physique tangible, ce n'est pas parce que l'on donne sa connaissance qu'on ne la possède plus. (inspiré par Foray, 2000, cité par Ermine, 2003 :25)

En résumé, il s'agit de parvenir à l'acceptation du partage de la connaissance individuelle au bénéfice de l'intelligence collective.

-créer :

[...] c'est l'injonction paradoxale par excellence. On ne peut pas créer sur commande, avec des contraintes de délais, de processus, etc. et pourtant. [...] Le *management* de ce type d'objectif est de fournir des conditions, des environnements où la créativité peut être suivie, soutenue, orientée, optimisée, etc. (Ermine, 2003 :25)

Nous reprendrons dans des parties distinctes les notions de capitalisation et de création où ses deux notions seront développées.

Il convient également de définir la notion de « systèmes de gestion de la connaissance », terme souvent employé dans la littérature.

1.6 LES SYSTEMES DE GESTION DE LA CONNAISSANCE

1.6.1 Définition d'un système de gestion de la connaissance

Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2011) expliquent que les systèmes de gestion de la connaissance :

[...] visent donc à la mise en place d'une organisation de l'information permettant d'identifier, de saisir, d'indexer et de distribuer les informations pertinentes quant à l'exercice de ses activités par chacun des agents de l'organisation. Il s'agit de rendre accessible aux différents collaborateurs une expérience collective.(Ferrary, Pesqueux, 2011 :61)

Ils reprennent également la distinction effectuée par Christensen dans son ouvrage « Knowledge Management-Perspectives and Pitfalls », publié en 2003, qui identifie l'organisation de la connaissance et la gestion des connaissances.

Christensen effectue une distinction entre l'organisation de la connaissance et la gestion des connaissances (P.H. Christensen, 2003, cité par Ferrary, Pesqueux, 2011 :60).

L'organisation de la connaissance consiste à créer, mobiliser et exploiter les connaissances. La gestion des connaissances consiste à intégrer le premier processus au service de la réalisation des buts organisationnels. L'organisation de la connaissance repose, le plus souvent, sur des processus visant à favoriser l'exploitation des connaissances existantes et la création (puis l'exploitation ultérieure) de nouvelles connaissances. Ce processus repose sur le postulat qu'il existerait des connaissances au-delà des connaissances individuelles et que son organisation est l'objet d'une quête d'efficacité. La création de nouvelles connaissances s'effectue à partir des connaissances existantes, de façon cumulative. L'organisation de la connaissance opère au travers d'actes tel que le partage (au regard de barrières à faire disparaître, d'un objet à transférer, d'un

émetteur, d'un récepteur et d'un contexte), la transformation, l'apprentissage et l'expérimentation. (Ferrary et Pesqueux, 2011 :60)

Ainsi l'organisation de la connaissance se caractérise par une conscientisation des enjeux de la connaissance pour la sauvegarde de la pérennité de l'organisation. Il s'agit de recueillir, stocker, exploiter et régénérer de nouvelles connaissances. La création de la connaissance repose, principalement, sur les connaissances présentes, d'où l'importance de constituer un stock afin de favoriser de nouvelles connaissances.

La gestion de la connaissance conduit à la mise en exergue d'un nouveau type de personnage organisationnel : le travailleur de la connaissance (*knowledge worker*) dont la mythologie se construit aujourd'hui peu à peu dans les textes internes aux organisations et dans les écrits des chercheurs.(Ferrary, Pesqueux, 2011 :60)

La gestion de la connaissance met l'accent sur un nouveau phénomène, l'émergence officiel du métier de « knowledge worker » (2011). Il s'agit donc de la professionnalisation de la gestion de la connaissance.

Ferrary et Pesqueux reprennent la définition de « Knowledge worker » de Stromboli(2005).

L. Stromboli définit le knowledge worker comme un travailleur « généralement diplômé de l'enseignement supérieur, détenant un savoir organisationnel et /ou technique pour servir à la résolution de problèmes, mais aussi possédant de fortes qualités dans le domaine de l'interaction client et de l'innovation(...) Ces caractéristiques prennent la forme d'un véritable savoir professionnel attaché à la personne du travailleur, échappant très largement à l'évaluation par le néophyte et légitimé par un diplôme ou la reconnaissance de pairs. Parce qu'il fournit des prestations avant tout immatérielles et s'appuie sur un savoir spécifique, ce travailleur échappe aussi souvent au contrôle du management et bénéficie d'une large autonomie. (Stromboli, 2005, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :60)

Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2011) reprennent la distinction effectuée par Ouni et Dudezert (2004) qui mettent en évidence trois approches des définitions des systèmes de gestion des connaissances.

1.6.2 Les différentes approches des systèmes de gestion de la connaissance

Nous allons nous atteler à expliquer, dans un premier temps, l'approche de « technologie de l'information-système d'information ».

[...] met l'accent sur l'aspect technologique nécessaire à la mise en œuvre du processus de gestion des connaissances. Dans cette approche, les auteurs distinguent deux perspectives : la perspective purement technologique où le SGC se définit comme un ensemble d'outils technologiques et une perspective plus générale qualifiée de perspective « Système d'Information » où le SGC ne se limite pas à des composants informatiques ou à des technologies de l'information. (Ouni et Dudezert, 2004, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62)

La deuxième approche est celle dite tactique : « [...] qui privilégie les démarches de gestion des connaissances (aspects organisationnels et culturels de la gestion des connaissances pour satisfaire les objectifs stratégiques » (Ouni et Dudezert, 2004, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62).

La troisième approche est celle dite systémique : « [...] qui étudie le SGC dans son environnement global en essayant de le décomposer en un ensemble de sous-systèmes dont chacun joue un rôle bien défini » (Ouni et Dudezert, 2004, cité par Ferrary et Pesqueux, 2011 :62).

Dans la partie suivante, nous allons développer un des volets prépondérants de la gestion des connaissances, la création des connaissances. En effet, nous vivons dans une conjoncture où l'avantage compétitif constitue un atout majeur pour les entreprises. La connaissance est la base de toute innovation, il est donc primordial d'y porter une attention particulière, c'est ce que nous nous efforcerons de faire dans la partie suivante.

1.7 LA CAPITALISATION

1.7.1 Définition de la capitalisation

La capitalisation des connaissances est une :

[...] explicitation des connaissances dans l'entreprise. Ces connaissances peuvent être détenues par des acteurs de l'entreprise, décrits dans des documents, des bases de données, et/ou produites directement par l'activité. Certaines approches de capitalisation des connaissances permettent de rendre explicites les connaissances détenues par les experts afin de défendre des modèles d'expertise.(Matta, 2008 :42-43)

Le chercheur Nada Matta s'inspire des travaux de Jean Renaud (2008) pour définir la notion de capitalisation des connaissances.

La capitalisation des connaissances est l'art de rendre explicite et d'exploiter le capital implicite d'une entreprise : la connaissance. Elle implique l'identification, l'analyse et la mise à disposition des acteurs dans une entreprise, son capital connaissances, d'où la notion de mémorisation. (Matta, 2008: 43)

Les raisons de la capitalisation :

Il peut s'agir de vouloir réorienter l'action et la planifier ; dynamiser un processus ou une histoire ; renforcer l'engagement ; susciter la parole et favoriser l'appropriation ou la réappropriation ; valoriser l'expérience ; maîtriser les échecs ; provoquer des changements ; conforter l'intuition, la créativité ; partager ; construire l'avenir ; produire des connaissances nouvelles à l'échelle du micro ou du macro ; susciter des connaissances utiles à l'action. (Ollitrault et Robert, 2005 : 18)

La notion de capitalisation est intimement liée à la notion de partage de connaissances. Ainsi, les chercheurs Sylvie Robert et Annik Ollitrault-Bernard (2005) reprennent les travaux (Afnor, 2000) de l'Association Française de normalisation (AFNOR) et souligne le fait que la capitalisation permet un « passage » de la connaissance de l'individu au collectif(Afnor, 2000 : 6-8, cité par Ollitrault et Robert, 2005 : 17). Ce transfert de connaissance est possible lorsque celui-ci est érigé comme étant une valeur

centrale de l'organisation. La notion de partage ou de transfert de connaissance doit être à la fois une valeur et un objectif formalisé afin que celui-ci puisse être effectif.

Les chercheurs Sylvie Robert et Annik Ollitrault-Bernard (2005) définissant, quant à eux, la capitalisation d'expérience à travers trois étapes :

- Identifier
- Analyser
- Valoriser

Identifier : consiste à déterminer les données, les informations et les connaissances que l'organisation envisage de capitaliser. Il s'agit de déterminer les personnes qui détiennent ce capital intellectuel indispensable pour l'organisation. En d'autres termes, identifier est une étape d'analyse de terrain qui vise à repérer les sources informationnelles susceptible d'être capitalisées par l'entreprise et ceux qui les détiennent. (Ollitrault-Bernard et Robert, 2005 :31)

Analyser : consiste à réfléchir sur les moyens d'exploitation de ces informations ou connaissances. Il s'agit d'une phase de formalisation et d'explicitation dont le but est l'accessibilité à ces sources par le plus grand nombre de travailleurs. (Ollitrault-Bernard et Robert, 2005 :47)

Valoriser : consiste à la mise en circulation de ces connaissances au sein de l'organisation. Il s'agit d'un travail de diffusion et d'exploitation de ces différentes sources intellectuelles. L'objectif étant de partager pour régénérer de nouvelles connaissances. (Ollitrault-Bernard et Robert, 2005 :53)

Michel Grundsstein (2000), ingénieur et chercheur, propose une définition de la capitalisation en reprenant les trois étapes citées ci-dessus et rajoute une étape supplémentaire, la préservation. La notion de préservation fait référence à une constitution d'un stock de connaissances évolutif permettant d'enrichir le capital intellectuel de l'entreprise. Ce stock est désigné par le terme de mémoire corporative. (cité par Grundstein, 2004 :42-42)

1.7.2 Les quatre étapes de la capitalisation

D'une manière générale, selon les travaux de Jean Renaud (Renaud, 2008, cité par Matta, 2008 : 43), trois étapes consécutives importantes sont recensées pour la capitalisation des connaissances.

- localisation et acquisition des connaissances;
- modélisation des connaissances;
- réutilisation des connaissances à partir de modèles de connaissances

Localisation et acquisition des connaissances

La localisation et l'acquisition des connaissances constituent la première étape de la capitalisation. Il s'agit d'une étape de recueil et de sélection de connaissances prépondérantes pour l'organisation (Matta, 2008 : 44). Le chercheur Nada Matta identifie deux techniques de localisation et d'acquisition des connaissances : « par observation » et « interrogation directe » (Matta, 2008 : 44).

La méthode « par observation » est la mise en place de modèles et de systèmes qui permettent de formaliser la connaissance. Ces outils contribuent à dresser un portrait de l'état des connaissances de l'organisation (Matta, 2008 : 44).

[...] par observation des systèmes physiques de conception et de fabrication des produits en proposant des modèles formels (plans d'expériences, modèles structurés et généralisables, modèles polynominaux, algébro-différentiel...) ou semi-formels (analyse fonctionnelle, méthodes d'analyse structurelles) [...].
(Matta, 2008 : 44)

La méthode « par interrogation directe » s'appuie davantage sur des textes, des modèles, des cartographies des connaissances... L'objectif est de formaliser la connaissance, de la rendre explicite pour l'ensemble des travailleurs. Ce travail d'explicitation repose principalement sur des textes écrits (Matta, 2008).

[...] par interrogation directe des « sources de connaissances » comme les experts, les documents, ou tout élément d'information. Les modèles élaborés sont

spécifiques à l'ingénierie des connaissances (*knowledge Engineering*) comme les réseaux sémantiques, les frames, l'approche par intelligence artificielle, les systèmes experts... Les méthodes KODS (*Knowledge Oriented Design*) ou CommonKADS sont construites d'une manière ascendante ou descendante. Ce sont des méthodes d'expertise permettant de formaliser la connaissance à partir d'analyse, de discours sur texte ou à partir des informations données par expert, ou bien à partir de modèles à expliciter. (Matta, 2008 : 44)

Nada Matta(2008) explique que la « méthode KOD s'appuie sur une décomposition structurale du monde en objets, actions et raisonnements. KOD est surtout utilisée pour modéliser de très nombreuses connaissances et des centaines d'interviews » (Matta, 2008 : 44). Il (Matta, 2008) explique également que la méthode « KADS permet de modéliser l'organisation dans laquelle sera intégré le futur système à base de connaissances ou la futur mémoire de l'entreprise (Matta, 2008 : 44) ».

Il convient également de définir la notion de modélisation des connaissances :

Modélisation des connaissances

Modéliser une connaissance consiste à la mettre en forme d'une manière interprétable et compréhensible, c'est-à-dire à la présenter et l'organiser en représentation utilisable dans un objectif fixé (comprendre un scénario, comprendre le mode de raisonnement d'une action donnée...). (Matta, 2008 :45)

La réutilisation des connaissances

La réutilisation des connaissances vise à exploiter les connaissances sélectionnées et stockées par les « professionnels de la connaissance ». L'objectif est de s'accaparer des connaissances collectives et de les intériorisées ou personnalisées au travers de chaque expérience professionnelle et personnelle des travailleurs.

L'accès à la connaissance et à son interprétation, en vue de son utilisation mais aussi à sa mise à jour, dépend en grande partie du mode de formalisation et de modélisation retenues. Des modèles ou systèmes de recherche doivent aider à retrouver cette connaissance pertinente (sous forme SGML, HTML, ODA, CBR, cartes de savoir-faire), à l'exploiter à bon escient et à la mettre à jour. (Matta, 2008 : 52)

1.8 L'ORGANISATION APPRENANTE VERSUS L'ORGANISATION TRADITIONNELLE

1.8.1 L'organisation apprenante

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la connaissance est devenue un avantage concurrentiel car déterminant les stratégies des entreprises sur le marché. La détention de connaissance rare est devenue un atout distinctif dans une société de connaissance dans laquelle nous nous inscrivons.

Avant les années quatre-vingt, la stratégie était de produire de plus en plus vite à un coût moindre. Les cadences étaient soutenues et les progrès techniques vidaient certaines fonctions de leur substance. Aujourd'hui, les coûts de production sont tels que les entreprises délocalisent leurs activités, notamment vers les pays d'Europe de l'est, vers l'Inde et la Chine. Dans les contrées où la main d'œuvre est plus coûteuse, les fonctions se spécialisent de plus en plus et l'expertise devient extrêmement pointue : c'est ce capital intellectuel qui fait la différence sur le marché. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère : l'ère de la connaissance. (Rossion, 2008 : 65-66)

Françoise Rossion met en exergue les contours de l'organisation apprenante à travers cinq caractéristiques reprises par Peter Senge (1994) et relève cinq dimensions :

- Un environnement propice à l'apprentissage
- Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs
- Une mise en application des apprentissages
- Une vision systémique
- Partage des objectifs par tous les travailleurs. (Rossion, 2008 : 66-67)

Un environnement propice

Elle met en place un environnement qui encourage l'apprentissage à travers différentes pratiques qui vont favoriser cet apprentissage : l'expérience sur le terrain et en équipe, l'analyse des succès et des échecs, la création d'espaces qui facilitent les échanges, les banques de données et les bibliothèques qui permettent de capturer la mémoire collective, etc. (Senge, 1994, cité par Rossion, 2008 : 66)

Un accès à l'information disponible pour tous les travailleurs

L'accès à l'information est prévu pour tous : l'organisation apprenante insiste sur la prise de décision et l'apprentissage collectifs; de ce fait, elle doit prévoir des mécanismes de transfert des informations et des savoirs à travers toute l'organisation et à tous les niveaux hiérarchiques (Senge, 1994, cité par Rossion, 2008 : 66) ;

Une mise en application des apprentissages

La mise en application des apprentissages : ce concept est central à l'organisation apprenante car, pour qu'un apprentissage soit effectif, il doit pouvoir être mis en application et générer des changements réels, au niveau des comportements ou des pratiques organisationnelles de façon à produire l'amélioration et l'efficacité attendues (Senge, 1994, cité par Rossion, 2008 : 66) ;

Une vision systémique

La vision systémique insiste sur le fait que les employés doivent avoir conscience de l'impact de leur action individuelle sur les résultats de l'ensemble; cette vision systémique s'appuie aussi sur la capacité critique des individus qui, sur base de *feedbacks* reçues, doivent pouvoir pratiquer l'auto-évaluation et changer (Senge, 1994, cité par Rossion Françoise, 2008 : 66) ;

Partage des objectifs par tous

Les objectifs de l'organisation sont partagés par tous : l'organisation apprenante souhaite que ses membres aient un même sentiment d'appartenance et de cohésion; cette approche participative va leur donner la motivation de progresser vers des aspirations communes (Senge, 1994, cité par Rossion Françoise, 2008 :67).

La figure ci-dessous les cinq dimensions de l'organisation apprenante.

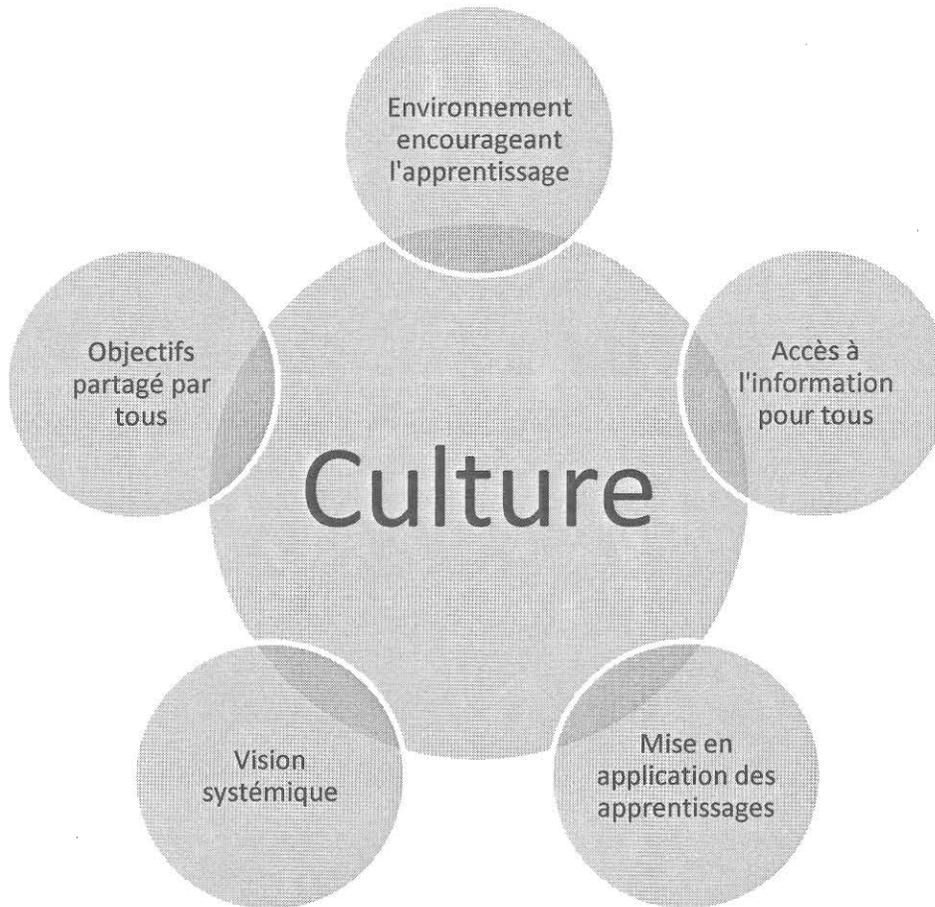


Figure 2: Les caractéristiques de l'organisation apprenante
(Rossion, 2008 : 67 inspiré par Senge, 1994)

1.8.2 Distinction entre organisation traditionnelle et une organisation apprenante

Françoise Rossion (2008) explique, en référence à Nancy Dixon, que « [...] ce ne sont pas les connaissances qui sont critiques pour l'organisation mais plutôt l'apprentissage puisque la connaissance n'est jamais que le résultat de cet apprentissage » (Dixon, 1999, cité par Rossion, 2008 : 66). Il est donc important de noter que l'apprentissage conditionne la connaissance et qu'il n'y a donc pas de connaissance sans apprentissage.

Par conséquent, il est crucial de porter une attention toute particulière aux modes de transmission des connaissances, condition sine qua none, pour conserver et actualiser la mémoire corporative de l'entreprise.

Les activités de transfert des savoirs dans une entreprise apprenante sont donc axées sur des modalités pédagogiques susceptibles de favoriser l'expérience, tels le parrainage, les échanges et l'apprentissage collectif *via* une organisation du travail en réseau, la pratique de l'évaluation en cherchant à comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'un projet. (Rossion, 2008 : 69)

Ainsi, une entreprise apprenante se distinguera d'une entreprise traditionnelle par le rôle accordé à la transmission de connaissance.

Tableau 7: Comparaison entre l'organisation traditionnelle et l'organisation apprenante

Paramètres	Organisation traditionnelle	Organisation apprenante
Rôle du manager	Gestionnaire et contrôleur	Partenaire et guide.
Organisation	Pyramidale et hiérarchique	Par projet et en réseaux.
Système de reconnaissance	Individuel et basé sur les résultats, le mérite ou l'ancienneté.	Collectif mais basé sur le potentiel individuel de l'employé.
Prise en compte des savoirs et savoir-faire	Accès restrictif aux savoirs et exploitation des savoirs limitée au niveau opérationnel (« information=pouvoir »).	Capitalisation et partage des savoirs et savoir-faire.
Formalisation des savoirs tacites et explicites	Le transfert des savoirs explicites est privilégié. Les savoirs tacites restent non formalisés.	Mise en relation des savoirs tacites et explicites. La formalisation des pratiques organisationnelles est fortement encouragée.
Modèle d'apprentissage	Formation en présence des participants et <i>via</i> des outils de <i>e-Learning</i> .	Formation suivie par une mise en situation au sein de son équipe; participation à des réseaux d'échanges.

(Rossion, 2008 : 68)

1.9 LA CREATION DES CONNAISSANCES

1.9.1 Les interactions comme facteur clés de a création des connaissances

La difficulté inhérente aux connaissances tacites est son transfert car les personnes ne sont parfois pas conscientes qu'elles détiennent des connaissances. Il est donc difficile de constituer une mémoire corporative dans laquelle toutes les connaissances des travailleurs sont regroupées. Une partie importante des connaissances échappent à l'organisation car les connaissances tacites dépassent largement les connaissances explicites.

Dans le cadre de ce mémoire, il est très important de souligner le rôle prépondérant de la théorie de la création de la connaissance développée par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (2006). Selon eux, la connaissance résulte de l'interaction entre la connaissance tacite et explicite. Cette interaction se qualifie de « conversion de connaissance ». Cette théorie considère les interactions sociales entre les travailleurs comme élément fondateur de la connaissance. Cette vision sociale outrepassse la division binaire entre les connaissances explicites et les connaissances implicites. La connaissance ne peut émaner de plan de gestion de l'information élaborée par des techniciens des systèmes de l'information. La création de connaissances supplante la technicité de méthodes de management et souligne davantage le rôle prépondérant du travailleur comme acteur « actif » dans l'organisation. Le rôle du travailleur de ne résume pas à une position « subordonnée » à la direction. À travers cette théorie sociale, le travailleur est un acteur qui impacte de manière très significative la performance de l'entreprise, à travers l'interaction sociale, génératrice de nouvelles connaissances. Ainsi, la connaissance ne peut « s'élaborer » par la direction mais se constate et se renouvelle, aux travers des interactions sociales. Par conséquent, la connaissance n'est pas un processus individuel mais collectif.

Il faut souligner que cette conversion est un processus « social », *entre* individus et non confiné *dans* un individu (Maturana et Varela, 1980). Selon la conception rationaliste la cognition humaine est un processus déductif des individus mais ceux-ci ne sont jamais isolés des interactions sociales quand ils perçoivent les choses. (Nonaka, Takeuchi, 2006 : 81)

Il est donc important de noter que l'ensemble des interactions des connaissances individuelles engendrent la création de connaissances organisationnelles. Il y a donc un passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective. Cette création résulte d'un mode de conversion des connaissances qui s'opèrent sur le lieu de travail. Ils mettent ainsi en exergue l'apport bénéfique de la connaissance sur la compétitivité de l'organisation. Ainsi les chercheurs Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, recensent plusieurs travaux de recherches qui mettent en évidence le lien entre connaissance et compétitivité organisationnelle (2006). Ils reprennent les conclusions de Drucker qui explique que :

[...] la connaissance n'est pas seulement une nouvelle ressource qui s'ajoute aux facteurs de production économiques traditionnels –travail, capital et terre- mais la seule ressource qui ait une signification réelle aujourd'hui. Le fait que la connaissance soit devenue *la* ressource plutôt qu'*une* ressource est selon lui le seul trait distinctif de la société. (Drucker, 1993, cité par Nonaka et Takeuchi, 2006 : 24-25)

Nonaka et Takeuchi reprennent également les conclusions de Toffler (1990) qui s'inscrivent dans la logique de Drucker (1993). Selon lui, la connaissance sera la ressource dominante dans le rapport de production. Le capital intellectuel supplantera le capital matériel. Quinn (1992) effectue une prévision, selon laquelle, « [...] une entreprise moderne tient plus dans ses capacités intellectuelles et se service que dans ses actifs matériels, terrains, usines et équipements » (Quinn, 1992, cité par Nonaka et Takeuchi, 2006 : 25).

Nonaka et Takeuchi illustrent ce processus de création dynamique de la connaissance à travers la spirale de connaissances (2006). Cette spirale met en exergue les quatre modes de conversion de la connaissance au travers des interactions sociales entre les travailleurs. La connaissance dite « dynamique » caractérise la « transformation » de la connaissance à travers quatre étapes. Ces quatre modes seront développés dans la partie ci-dessous. Il est donc pertinent de noter que la connaissance ne constitue pas une étape finale fixe car elle est évolutive, une connaissance individuelle peut devenir une connaissance collective. La connaissance s'inscrit donc dans un processus évolutif.

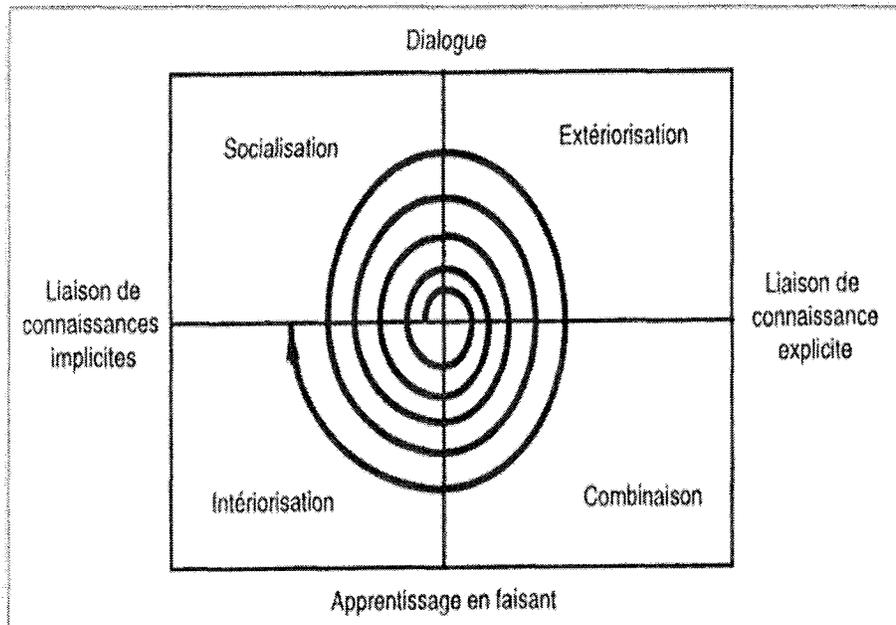


Figure 3: la spirale des connaissances
(Nonaka, Takeuchi, 2006 : 93)

1.9.2 Les différents modes de conversion

La spirale des connaissances se caractérise par quatre modes de conversion (Nonaka, Takeuchi, 2006 :94).

De la connaissance tacite vers la connaissance tacite, c'est le mode de socialisation.
(Nonaka, Takeuchi, 2006)

[...] où les connaissances tacites des uns (notamment celui du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme de connaissances tacites, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus, aucun des protagonistes n'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise. (Grundstein, 2004 :41)

De la connaissance tacite vers la connaissance explicite, c'est le mode de l'extériorisation. (Nonaka, Takeuchi, 2006)

« [...] où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites » (Grundstein, 2004 :41).

De la connaissance explicite à la connaissance explicite, c'est le mode combinaison. (Nonaka, Takeuchi, 2006) « [...] où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles aussi » (Grundstein, 2004 :41).

De la connaissance explicite à la connaissance tacite, c'est le mode intériorisation. (Nonaka, Takeuchi, 2006)

[...] où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites. (Grundstein, 2004 :41)

En conclusion, nous avons vu que la connaissance constitue un facteur central pour la sauvegarde de la pérennité et de la compétitivité des entreprises. Nous avons souligné, également, que la connaissance est caractérisée par une distinction entre explicite et tacite mais que celle-ci ne suffisait pas à la compréhension de la création des connaissances. Cette distinction contribue à décrire l'état des connaissances et d'effectuer un recensement de ces dernières. En effet, la connaissance constituerait une étape fixe qui suivrait la logique suivante (Eliot, 1934) : la donnée devient une information grâce au sens apportée par le travailleur, puis celle-ci, deviendrait une connaissance, grâce au processus d'intériorisation et d'appropriation de celle-ci par le travailleur. Grâce à la théorie de la création des connaissances de Nonaka et de Takeuchi, nous avons outrepassé ces segmentations entre les différentes étapes qui mènent à la connaissance. La connaissance est un processus évolutif, où le travailleur constitue, par son capital intellectuel, un pouvoir dans l'organisation prédit par de nombreux chercheurs (Drucker, 1993, Toffler, 1990). La

connaissance est un avantage concurrentiel qui est déterminé, en grande partie, par les travailleurs. Cette vision « sociale » de la connaissance permet de prendre en considération les travailleurs, dans leur individualité, et de considérer leur connaissance comme un « capital » à utiliser, exploiter et partager par l'ensemble de la communauté des travailleurs. Ainsi, la gestion des connaissances s'effectue de « individu à individu » et « d'individu à collectif ». Cette combinaison individu-individu et individu-collectif constitue l'axe principal de notre recherche dans le cadre de ce mémoire. Notre position est de considérer la connaissance comme un processus évolutif difficilement mesurable et constatable par des experts car les relations sociales ne peuvent être chiffrées.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

2.1.1 Hypothèses de recherche

À travers notre recherche, nous tenterons d'analyser les moyens mis en œuvre par les organisations pour gérer les connaissances explicites ou tacites. L'axe principal de ce travail est de mettre en exergue qu'une gestion des connaissances contribuerait positivement à l'amélioration de la performance. La connaissance constituerait donc un outil stratégique si elle est utilisée à bon escient. Cependant, la prise de conscience de l'apport bénéfique d'une gestion des connaissances « active » sur la performance à moyen et long terme n'est pas effective dans toutes les organisations. Nous entendons par gestion de la connaissance « active », la modélisation et l'actualisation d'un système de capitalisation des connaissances. Nous adopterons une approche large de la conception de la connaissance. Nous considérons la connaissance comme une étape du processus d'appropriation et d'intégration de la donnée. Nous voulons outrepasser cette vision binaire selon laquelle la connaissance serait divisée en deux : d'une part la connaissance tacite et d'autre part la connaissance explicite. Notre approche repose sur le « processus de développement de la donnée vers la connaissance ». Nous considérons la connaissance comme une étape d'un processus d'intégration de la donnée, avec le sens que l'individu lui donne, celle-ci devient une information puis une connaissance. Lorsque nous emploierons le terme « capital intellectuel », cela englobe l'ensemble des données, des informations et des connaissances. Ainsi, nous adoptons une approche globalisante et intégratrice de l'ensemble des étapes du processus d'intégration de la donnée vers la connaissance.

Par conséquent, nous nous attèlerons, au travers de ce travail, de présenter un portrait sur cette conscientisation du rôle de la connaissance dans les stratégies de ces organisations.

Ce mémoire a pour finalité de confirmer et infirmer ces cinq hypothèses suivantes.

Hypothèse 1 :

La connaissance est considérée par l'ensemble du corps professoral comme capital majeur pour leur entreprise.

L'objectif est de souligner que la prépondérance accordée au capital intellectuel, est une position partagée par l'ensemble des travailleurs. L'objectif est de mesurer le degré de conscientisation des travailleurs quant au rôle majeur de la connaissance au niveau de la performance organisationnelle. Nous nous attèlerons à établir un portrait des PME qui utilisent un SGC et à démontrer qu'outre la taille de ces dernières, l'ensemble des travailleurs ont l'intime conviction que leur connaissance, leur savoir-faire ou propriété intellectuelle impacte de manière non négligeable la performance de l'organisation. Le travailleur s'inscrit dans un rapport de production où son capital intellectuel domine.

Hypothèse 2 :

Les entreprises ont plus facilement attrait à une gestion des informations qu'une gestion des connaissances.

L'objectif est de mettre en exergue le fait que les entreprises ont tendance à sous-estimer l'apport bénéfique d'une gestion des connaissances, préférant ainsi, une gestion plus factuelle et formelle, telle que la gestion des données et des informations. Une gestion de ces dernières serait favorisée car plus facile à gérer, détecter et plus palpables par les travailleurs.

Hypothèse 3 :

La mise en place d'un système de gestion de connaissances formalisé contribue fortement à augmenter la performance dans le cadre de la gestion de projet.

L'objectif est de mettre en évidence qu'un SGC constitue un gage de performance. Cependant, la performance ne constitue pas une entité globale. En effet, la performance est multiple et nous devons analyser à quel niveau un SGC impacte positivement : la performance financière, la performance concurrentielle et la performance opérationnelle. Par conséquent, nous déterminerons si un SGC engendre davantage des effets directs ou des effets indirects. Nous avons sélectionné des critères de performance qui sont les suivants : satisfaction, orientation de la culture d'entreprise, degré d'apprentissage et productivité. Parmi ces critères, nous nous attèlerons à étudier lequel d'entre eux est plus affecté par une gestion du capital intellectuel.

Hypothèse 4 :

Le type de culture influe indubitablement sur le développement de la gestion des connaissances.

Cette hypothèse à une visée purement comparative. En effet, l'objectif est de souligner que les organisations dotées d'un système de gestion de connaissances ont une performance limitée si une culture favorable au partage est manquante.

Un système de gestion du capital intellectuel constituerait une condition nécessaire mais insuffisante pour atteindre la performance si aucun travail n'est effectué d'un point de vue de la culture organisationnelle. Il s'agit donc de mettre en exergue que la technicité d'un système de gestion du capital intellectuel n'est effective qu'à la condition qu'une culture propice à l'échange soit instaurée.

Hypothèse 5 :

L'accès à des informations et des connaissances optimise la réactivité et l'efficacité des organisations dans la prise de décision. Un système de gestion de connaissance permet d'effectuer une projection.

À travers cette hypothèse, nous voulons mettre en corrélation l'existence d'un SGC au sein d'une organisation, donc la constitution d'une mémoire corporative, et la créativité de nouvelles connaissances. Ainsi, capitaliser des connaissances présentes contribuerait fortement à la régénération de nouvelles connaissances propice à l'innovation. En d'autres termes, capitaliser le « présent » permettrait d'optimiser le « futur » ou « capitaliser » pour mieux « créer ». La capitalisation des connaissances et l'accès à l'information par les travailleurs de l'organisation permettraient d'optimiser les prises de décision. Ainsi, le partage d'informations et de connaissances contribuerait positivement à éviter les erreurs lors de prises de décision et par conséquent, rendrait l'organisation plus efficiente et efficace. Cet impact positif, à long terme, dans le cadre de la gestion de projet, est dû principalement au « retour d'expérience ». Dans une plus large mesure, l'organisation développerait donc des aptitudes à gérer des moments de crises et donc à être plus réactive dans un contexte concurrentiel. Il y a donc une dimension de projection qu'un système de gestion de connaissance apporterait à l'organisation.

À travers ces cinq hypothèses de recherche, nous nous attèlerons à souligner cinq dimensions affectées à une gestion des connaissances.

- Dimension proactive
- Dimension anticipative
- Dimension concurrentielle
- Dimension protectrice

Tableau 8: Les objectifs liés à la gestion des connaissances

Les objectifs de recherche	
Dimension proactive	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la décision • Meilleurs choix stratégiques • Décisions stratégiques plus opportunes • Meilleure coordination entre les décisions et leur application
Dimension anticipative	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion des risques • Meilleure gestion des crises • Meilleure capacité d'adaptation
Dimension concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance des concurrents • Meilleure communication entre travailleurs et la direction • Augmentation des gains de temps et de coûts • Augmentation de l'efficacité et de l'efficacé
Dimension protectrice	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure protection contre la désinformation • Meilleure protection contre l'obsolescence des connaissances • Croissance des innovations

(Inspiré de Guennou, 2001 :159-172)

L'établissement de nos hypothèses de recherche fut inspiré de la théorie de la firme basée sur les connaissances dits « Knowledge-Bases View Of the Firm ».

2.1.2 Lien entre gestion des connaissances et performance organisationnelle

Le lien entre gestion des connaissances et performance organisationnelle a été mis en évidence dans la théorie « de la firme basée sur les connaissances (*Knowledge-Bases View of the Firm-KBV*) (Dudezert et Lancini, 2006 :4).

« Cette théorie repose sur la théorie de la firme basée sur les ressources » (Ressources-Bases View ou RBV) (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984, cité par Dudezert et Lancini, 2006 :4).

« La RBV considère que certaines ressources, qui sont si précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer, sont stratégiques et permettent à l'entreprise d'atteindre un avantage compétitif durable et, in fine, d'améliorer sa performance » (Barney, 1991, cité par Dudezert et Lancini, 2006 :4).

Cette théorie explique que les ressources ont un impact durable et sont considérées comme étant des connaissances stratégiques.

Pour la KBV, les ressources conférant un avantage compétitif durable à l'entreprise sont ses connaissances stratégiques. Ainsi selon, cette théorie, une entreprise est performante si elle obtient un avantage concurrentiel durable et l'atteinte de cet avantage nécessite une gestion optimale des connaissances dites stratégiques. (Kogut et Zander, 1992, cité par Dudezert et Lancini, 2006 :4)

Les chercheurs Agnès Lancini et Aurélie Dudezert élargissent la conception de la RBV car la notion de connaissances stratégiques et ses critères sont considérés comme trop vastes pour « [...] pour être opérationnalisés et donc, mis en œuvre dans les organisations afin d'identifier les connaissances à gérer » (Arrègle, 2001 et Metais, 2002 cités par Dudezert et Lancini, 2006 :4).

Ainsi, les chercheuses, Dudezert et Lancini (2006), reprennent les travaux de Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004), pour étudier la corrélation entre la gestion des connaissances et les Technologies de l'Information (TI). Ces derniers ont donc repris la théorie de la RBV, et ont apporté, un lien de corrélation avec l'usage des nouvelles

technologies de l'information et de la communication. Désormais, dans la littérature relative à la gestion, le lien de corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, est principalement adopté (Dudezert et Lancini, 2006 :4).

Dans le cadre de notre recherche, nous allons reprendre ce lien de corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, en étudiant l'apport de l'usage des nouvelles technologies qui permettent de support aux connaissances au sein des organisations. Pour ce faire, nous allons reprendre, l'approche empirique de Raymond (2002), qui est « [...] un modèle de représentation de la performance des SI [...] prenant en compte les points de vue de ces parties prenantes ». Cette distinction fut également reprise par les chercheurs Dudezert et Lancini (Dudezert, Lancini, 2006 :9).

Il établit donc une catégorisation de la performance de la gestion de la connaissance en trois points :

Il distingue la *performance opérationnelle* (ce qu'apporte un SI du point de vue de l'activité opérationnelle), la *performance financière* (ce qu'apporte un SI du point de vue du profit financier de l'entreprise) et la *performance concurrentielle* (ce qu'apporte le SI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel). (Raymond, 2002, cité par Dudezert et Lancini, 2006 :9)

Nous allons également reprendre la distinction effectuée par Raymond (2002) entre les effets directs et les effets indirects.

Les effets directs de la GC sur la performance de l'entreprise concernent soit l'impact de la GC sur la valeur des actifs de l'entreprise (performance financière), soit sur le positionnement concurrentiel (performance concurrentielle). Ces approches considèrent implicitement que les effets de la GC ne peuvent être mesurés qu'à un niveau global de l'entreprise. (Dudezert et Lancini, 2006 :10)

Par conséquent, la performance financière se traduit par « [...] sa capacité à créer une valeur financière pour l'entreprise (augmentation de la valeur d'actifs financiers au savoir comme les brevets, les marques...) » (Dudezert, Lancini, 2006 :11).

De nombreuses méthodes d'évaluation de la performance concurrentielle ont été également conçues :

- Le Balanced ScoresCard, l'Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997, cité par Dudezert, Lancini, 2006 :11)
- L'IC Statement (Mouritsen, 2002, cité par Dudezert, Lancini, 2006 :11)
- IcdVal (Bounfour, 2000, cité par Dudezert, Lancini, 2006 :11)

Ces méthodes évaluent la performance globale de l'entreprise en prenant en compte des éléments liés aux connaissances et à la GC. Si à l'issue de l'évaluation, on observe que la performance globale est atteinte, alors la GC et le SGC sont considérés comme performants. (Dudezert et Lancini, 2006 :11)

Ainsi, si les systèmes de modélisation des connaissances (SGC) ont contribué positivement à l'augmentation de la performance de l'organisation, par conséquent, on considéra ces derniers comme étant des outils efficaces. Dans notre recherche, nous mettrons en exergue les outils de gestion de la connaissance utilisés par les organisations avec lesquels, nous les comparerons à la productivité globale de l'entreprise répondante.

En effet, la gestion des connaissances a également des effets indirects (Raymond 2002) sur la performance, « [...] à savoir les effets de la GC sur les processus et activités opérationnels et managériaux » (Dudezert et Lancini, 2006 :12).

Aurélié Dudezert et Agnès Lancini distinguent deux approches pour déterminer les effets indirects de la GC sur la performance, approche par les processus et approche par les systèmes.

L'approche par les processus « [...] cherche à évaluer l'apport d'un processus de GC mis en place au sein d'un service sur les processus et l'activité opérationnelle de ce service » (Dudezert et Lancini, 2006 : 12).

Ces méthodes permettent d'analyser les effets d'un système de gestion des connaissances au sein d'un service particulier de l'organisation. On s'intéresse, en

occurrence, au processus du système de gestion des connaissances et ses effets sur le déroulement opérationnel de ce service.

L'approche par les systèmes consiste à analyser « [...] le périmètre micro-organisationnel du SGC comment celui-ci a un impact sur l'activité opérationnelle du service dans lequel il est inscrit » (Dudezert et Lancini, 2006 : 13). Cette vision d'analyse de l'apport d'un système de gestion des connaissances sur l'activité opérationnelle est récente (Lancini, 2003 ; Pelligri, 2005, cité par Dudezert et Lancini, 2006 : 13).

Il est donc intéressant de souligner à travers ces travaux, la corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au travers de l'usage des nouvelles technologies (1)(Penrose, 1959; Wernefelt, 1984, cité par Dudezert et Lancini, 2006 :4). Nous retenons la distinction effectuée par Raymond (2002) entre la performance financière, opérationnelle et concurrentielle(2). Nous retenons également la distinction effectuée par Raymond (2002) entre les effets directs et les effets indirects (3). Ces trois axes seront développés au cours de notre recherche.

2.2 LA PERFORMANCE

2.2.1 Indicateur de performance, définition et modèles

Subjectivité des indicateurs de performance

Un indicateur de performance se définit « [...] *comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* (Lorino, 2001 :25-26).

Il existe également deux types d'indicateur : des « [...] *indicateurs de processus ou de pilotage* » et des « [...] *indicateurs de résultats* » (Lorino, 1997, cité par Lorino, 2001 : 26).

Nous avons les indicateurs de processus ou de pilotage quand « [...] il s'agit de conduire une action en cours [...] » (Lorino, 1997, cité par Lorino, 2001 : 26).

Nous avons les indicateurs de résultats qui visent à « [...] évaluer le résultat de l'action achevée [...] ». Ces derniers ont pour objectif d'informer les personnes externes de l'action évaluée (Lorino, 1997, cité par Lorino, 2001 : 26).

Dans notre recherche, nous utiliserons des indicateurs de pilotage et des indicateurs de résultat afin d'évaluer le lien de corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelles.

Dans le cadre de notre recherche, nous voulons étudier les effets directs et indirects de la gestion des connaissances sur la performance. Nous entendons performance, au sens de la définition de Raymond (2002), à savoir : opérationnelle, financière et concurrentielle. Nous avons défini également dans une partie précédente la performance et avons mis en évidence la corrélation qui existe avec la gestion des connaissances. Dans cette partie, nous allons nous atteler à définir les indicateurs de performance et de souligner, parmi eux, lesquels que nous utiliserons au cours de notre recherche.

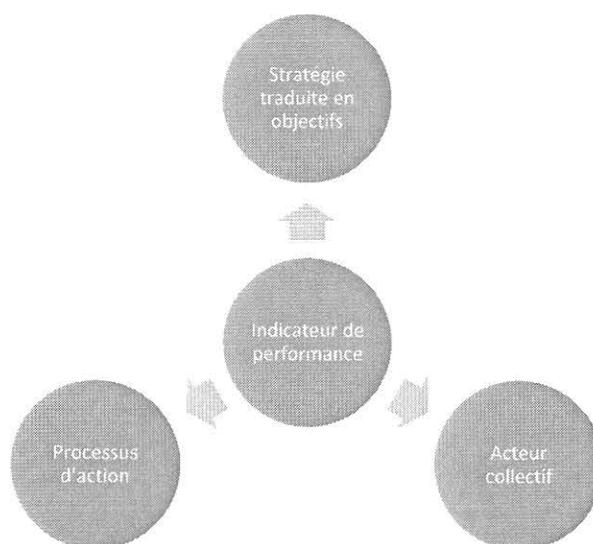


Figure 4: Le triangle stratégique/acteur/processus d'action
(Lorino, 2001 : 27)

« L'indicateur de performance se trouve ainsi au centre d'un « *triangle stratégie traduite en objectifs/processus d'action/acteur (collectif)* »(Lorino, 2001 : 26).

2.2.2 Sélection des indicateurs de performance

À travers notre recherche, nous établirons des indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance organisationnelle sont les suivants :

- La satisfaction
- Le degré d'apprentissage
- Orientation de la culture d'entreprise
- La productivité de l'employé et de l'entreprise. (Inspiré de Cotonnec, et Gallois, 2001 : 72)

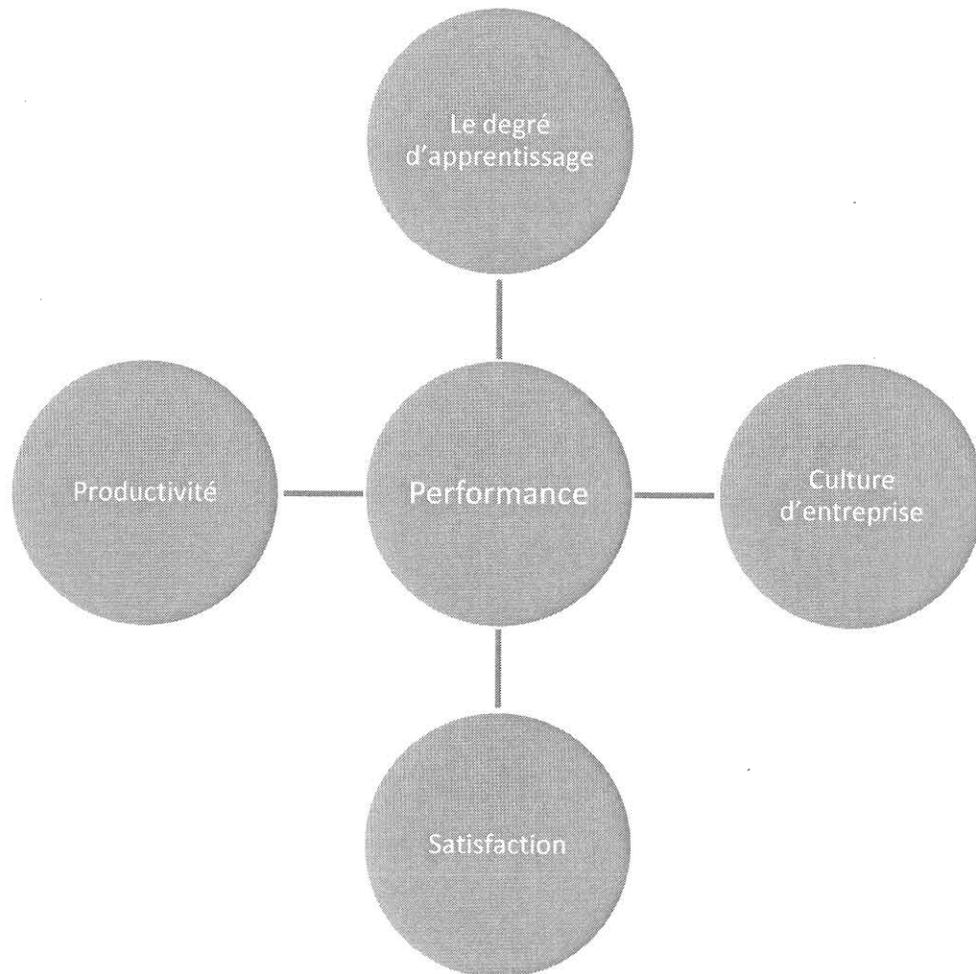


Figure 5 : Les démarches de la compétitivité
(Inspiré de Cotonnec et Gallois,2001 :72)

Nous nous inspirerons de cette représentation pour élaborer notre grille de recherche. Nous évaluerons le contexte organisationnel au travers de ces 4 indicateurs. Par conséquent, le questionnaire sera élaboré, en partie, sur ces derniers. Nous définirons donc la performance organisationnelle au travers de ces quatre indicateurs.

L'objectif est de savoir quel est le critère de performance qui sera le plus impacté par la gestion des connaissances.

2.3 UNE APPROCHE QUANTITATIVE

Nous adopterons également une approche quantitative hypothético-déductive. Cette approche scientifique consiste à élaborer des hypothèses de recherche fondées sur le travail de littérature effectué au chapitre 1. L'objectif est de vérifier si les hypothèses formulées, en amont, sont validées ou non, suite aux résultats obtenus. Pour ce faire, il faudra également comprendre les raisons et les facteurs de chaque item.

Parmi les méthodes quantitatives, nous choisirons le questionnaire qui a été réalisé sur le site (monkeysurvey.com). Le questionnaire a été distribué entre le 16 juillet 2015 et le 23 juillet 2015 et nous avons pu solliciter 20 répondants sur 40. Le questionnaire a été inspiré des indicateurs du « comportement du système industriel » (Guennou, 2001 : 159-172) et à la lecture également de l'ouvrage dirigé par Françoise Rossion, « Retour d'expérience en gestion des connaissances », publié en 2012.

Le questionnaire nous permettra de mesurer l'ampleur d'un phénomène. Nous établirons une liste de questions dans l'optique de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche. Notre questionnaire sera composé de questions fermées et ouvertes.

2.3.1 Questions ouvertes

Les questions ouvertes permettent de laisser aux répondants une liberté dans le choix de réponse. À travers ces questions, le répondant est sollicité à donner son opinion et obtenir, par conséquent, des réponses beaucoup plus complètes (Gravel, 1994 :36).

Les réponses de ces questions ouvertes permettront d'enrichir avec plus de précisions notre recherche car le répondant aura exprimé avec plus de précision son opinion. Par conséquent, ce type de questions contribuent fortement à éviter les aléas du questionnaire

que certains répondants peuvent avoir recours dans les questions dites fermées où le choix des réponses est limité et est choisi par le chercheur (Gravel, 1994).

Bien entendu, les questions ouvertes présentent des limites. Si le répondant ne comprend pas ou est confus dans la compréhension de la question, les réponses seront donc biaisées. Il est également plus difficile d'effectuer des corrélations entre ces réponses ouvertes étant donné sa diversité (Gravel, 1994).

Il est donc important de prendre des précautions dans l'analyse des réponses aux questions ouvertes et ne pas tirer des conclusions trop hâtives. Ces réponses serviront de complément informationnel. Il n'est pas possible de souligner des tendances à partir de ces réponses ouvertes. En revanche, la chercheuse les prendra en considération pour altérer ou nuancer un résultat (Gravel, 1994).

2.3.2 Les questions fermées

À travers les questions fermées, le répondant est invité à sélectionner une réponse parmi plusieurs choix (Gravel, 1994).

Nous utiliserons deux types de questions fermées :

- Les questions à choix multiples (Gravel, 1994 :37)
- Les questions comparatives (Gravel, 1994 :39)

Contrairement aux questions ouvertes, les questions fermées présentent l'avantage d'établir plus facilement des corrélations. Il est plus aisé de mettre en relation des variables car le choix de réponse a été élaboré par la chercheuse en fonction des hypothèses de recherche établis en amont.

En revanche, elles présentent des limites car on note une « perte de la spontanéité dans les réponses », « une subjectivité dans les catégories de réponses », « une expression superficielle » et « peut indisposer le répondant »(Gravel, 1994 : 42-43).

L'objectif de notre recherche est de porter notre attention sur la manière dont les entreprises exploitent, capitalisent et régénèrent de nouvelles connaissances et de mesurer l'impact engendré sur la performance

Nous allons, dans un premier temps, mener une étude descriptive. Nous allons, à l'appui des résultats du questionnaire, commenter et décrire le rôle et la place accordée à la gestion de la connaissance lors d'une stratégie. Les données du questionnaire seront analysées au travers du site surveymonkey.

Puis, nous adopterons dans un deuxième temps, une approche explicatrice du phénomène.

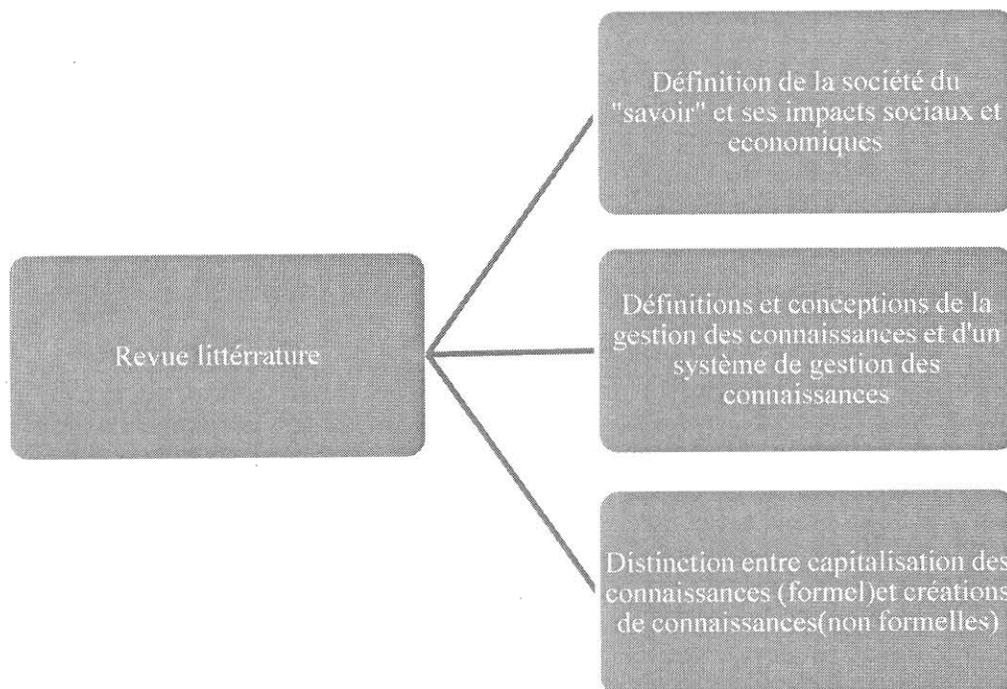


Figure 6: Cadre théorique

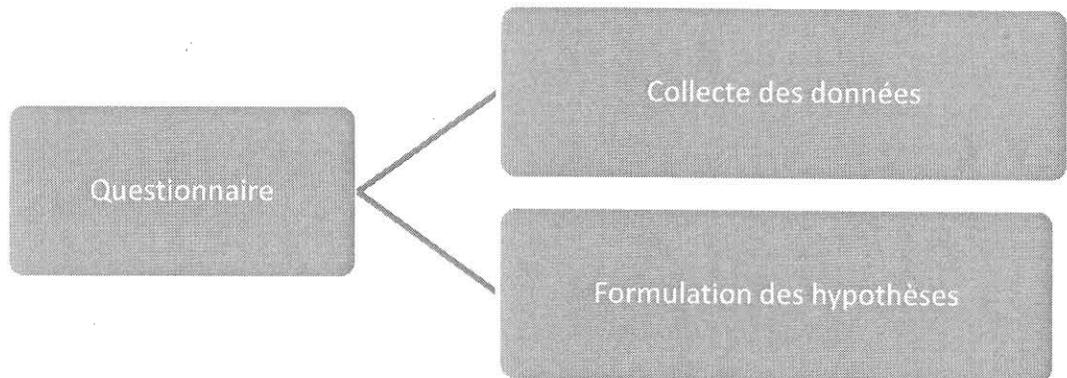


Figure 7: Cadre de la recherche

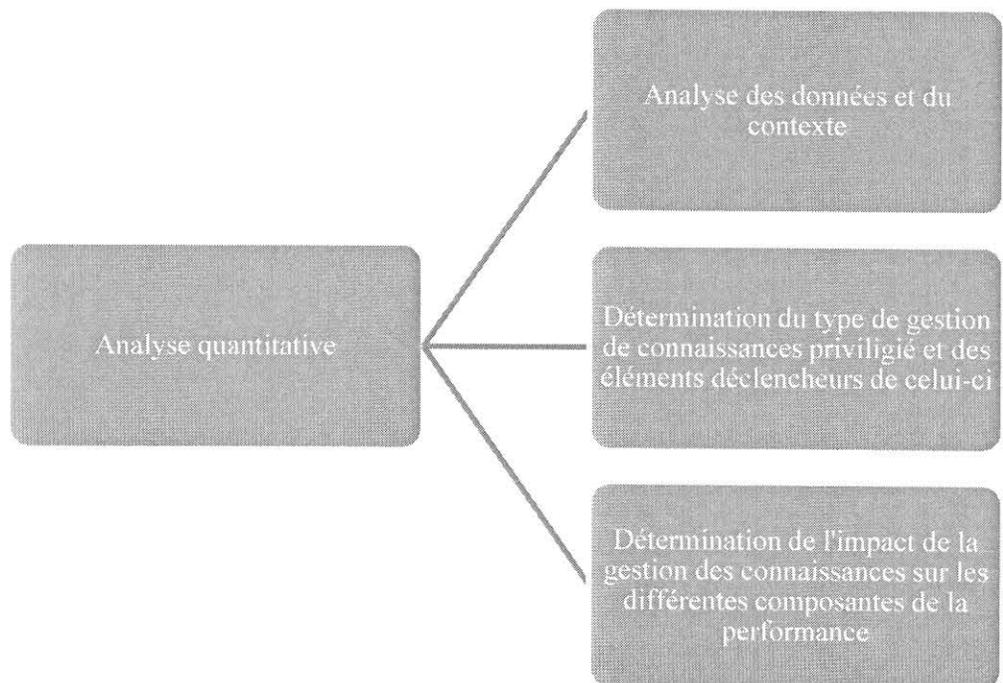


Figure 8 : Le questionnaire

2.4 ÉCHANTILLONNAGE

Suite au travail littéraire, nous avons établi cinq hypothèses de recherche cités au début du chapitre 2.

Concernant le critère de sélection, nous avons l'intention de choisir un échantillon hétérogène, dans le sens où l'aspect multidisciplinaire des répondants sera important.

Dans le cadre d'un échantillon, nous devons prendre en considération plusieurs paramètres : le refus de réponse et les réponses incomplètes.

Ces facteurs de contingence peuvent altérer les résultats obtenus, c'est pour cela que nous devons garder une vision globale et relative de nos résultats.

Ce questionnaire sera distribué à des organisations privées (financières, assurances, marketing) à Montréal et à Paris. Nous avons sélectionné des entreprises à travers notre réseau professionnel et grâce notamment à un travail de prospection sur internet. Nous avons sollicité plusieurs entreprises par téléphone, courriel, ou par invitation directe en se présentant sur les lieux, afin de les aviser de notre recherche en gestion de projet. Les entreprises participantes pratiquent une gestion de projet à des fréquences variées tout dépendamment de leur taille.

Concernant le secteur d'activité des répondants, on note une hétérogénéité importante. Ces aspects multidisciplinaires et intersectoriels permettent de collecter des avis diversifiés quant au rôle et de la fonction de la gestion des connaissances au sein de leur organisme. Cela contribue fortement à l'enrichissement des résultats obtenus.

Voici les secteurs d'activité des répondants :

- Luxe
- Finance
- Santé et services sociaux
- Télémarcheting

- Juridique
- Ingénierie
- Consultant en ingénierie
- Enseignement
- Gestion de carrière
- Vente et services à la clientèle
- Comptabilité

2.4.1 Taille de l'organisation

Tableau 9 : La taille de l'organisation des répondants

Quelle est la taille de votre organisation?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
De 10 à 50 employés	47,4%	9
De 50 à 499 employés	26,3%	5
De 500 à 999 employés	0,0%	0
Plus de 1000 employés	26,3%	5

On note une forte concentration des répondants travaillant dans les entreprises embauchant entre 10 à 50 employés. Ensuite, les répondants se concentrent de manière complètement égale entre les entreprises embauchant entre 50 à 499 employés (26,3%) et les entreprises qui embauchent plus de 1000 employés (26,3%). Nous pouvons donc noter une diversification quant à la taille des entreprises. Nous avons pu collecter les réponses auprès de professionnels occupant un poste au sein de structure limitée en termes d'employés et nous avons pu également obtenir la participation de professionnels occupant

des postes au sein de multinationales. Cette hétérogénéité des structures des entreprises permettront d'obtenir l'avis de professionnels issus d'organismes à plus ou moins grande envergure. Cela permettra d'apprécier les différentes méthodes de travail et outils utilisés par chacune de ces entreprises et de souligner la présence d'un lien ou non entre la taille et la performance d'une entreprise.

2.4.2 Profil des répondants

Tableau 10 : Le statut professionnel des répondants

Quel est le statut professionnel qui correspond au mieux à votre métier?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Employé	45,0%	9
Superviseur	10,0%	2
Cadre intermédiaire	5,0%	1
Cadre supérieur	5,0%	1
Gestionnaire de projet	10,0%	2
Directeur	25,0%	5

Nous notons une forte concentration des répondants dans la catégorie « employé », 45% suivi de près par une concentration des directeurs, 25%. Il est donc important de noter une forte disparité des statuts professionnels des répondants. Les concentrations élevées se situent aux extrémités de l'échelle professionnelle, entre employés et directeurs. Cette dichotomie est positive, dans le cadre de notre recherche, cela permettra de prendre en

considération l'expérience et le ressenti de l'ensemble de la hiérarchie professionnelle. Par conséquent, cela permettra d'éviter une analyse purement technique et expérimentée de techniciens de la gestion des connaissances. Ce panel de professionnels divers, contribuera fortement à la mise en place d'un portrait de la gestion des connaissances, plus exhaustif, intégrant l'ensemble des participants à des projets. Nous avons opté pour une démarche inclusive de tous les acteurs participant directement ou indirectement à la gestion d'un projet, indépendamment de leur statut professionnel.

2.4.3 Ancienneté des répondants au sein de l'organisation

Tableau 11 : L'ancienneté des répondants au sein de l'organisation

Approximativement, depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Moins de 6 mois	15,0%	3
Entre 6 mois et 1 an	5,0%	1
Entre 1 an et 5 ans	35,0%	7
Entre 5 ans et 10 ans	10,0%	2
Entre 10 ans et 20 ans	15,0%	3
Plus de 20 ans	20,0%	4

Concernant l'ancienneté des répondants, nous notons également une hétérogénéité. En effet, une forte concentration est à noter pour la catégorie « Entre 1 an et 5 ans », 35% suivi, ensuite de près, de la catégorie de « Plus de 20 ans », 20 %, puis par la catégorie de « Moins de 6 mois », 15%.

Par conséquent, ce que l'on doit retenir c'est une mixité professionnelle en termes d'expérience au sein de l'organisation. Notre échantillon est composé de seniors et de juniors, cette diversification de statuts professionnels permettra d'enrichir notre analyse, dans le sens, où nous pourrons mettre en corrélation, le ressenti et l'expérience professionnelle de deux extrémités professionnelles. Il sera donc pertinent de mesurer si cette diversité professionnelle tend vers une convergence ou une opposition des avis.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

3.1 PRÉSENTATION DES RESULTATS

Hypothèse 1 :

La connaissance est considérée par l'ensemble du corps professoral comme capital majeur pour leur entreprise.

Tel que vu précédemment, nous avons noté que l'échantillon était composé majoritairement de travailleurs issus de petite et moyenne entreprise, pour les entreprises employant entre 10 et 50 employés (47,4%) suivi de manière égale (26,3%) de celles qui emploient entre 50 et 499 travailleurs et celles qui emploient plus de mille travailleurs.

Il est pertinent de souligner une tendance majeure de l'ensemble des répondants, la conscientisation et l'intégration du rôle crucial de la gestion des connaissances au sein d'une organisation. Ainsi, l'ensemble des répondants, 73,7% convergent dans le sens, d'une priorisation et d'une prépondérance du capital immatériel ou dit capital intellectuel au même titre qu'un capital matériel dit technologique.

Tableau 12 : Comparaison entre investissement en capital intellectuel et technologique

Selon vous, la connaissance constitue-t-elle un capital essentiel autant que l'acquisition d'une nouvelle technologie pour l'organisation?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Tout à fait d'accord	73,7%	14
Assez d'accord	15,8%	3

En accord	5,3%	1
Assez en désaccord	5,3%	1
Totalement en désaccord	0,0%	0

Nous constatons, donc, que la majorité des répondants s'accordent quant au rôle majeur de la connaissance dans la gestion des entreprises, indépendamment de leur statut professionnel, de leur ancienneté au sein de l'entreprise et de la taille de celle-ci. Il n'y a donc pas de priorisation entre le capital matériel et le capital immatériel. Cette convergence s'effectue dans un échantillon marqué par une forte hétérogénéité. Ainsi, cette convergence outrepassa les différences en termes de statuts professionnels, taille d'entreprise ou ancienneté. Il s'agit d'un principe largement intégré par les travailleurs.

Tableau 13: Lien entre gestion du capital intellectuel et performance organisationnelle

Selon vous, existe-t-il un lien entre la gestion des données et des connaissances et la performance de votre organisation?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Tout à fait d'accord	44,4%	8
Assez d'accord	33,3%	6
En accord	11,1%	2
Assez en désaccord	11,1%	2
Totalement en désaccord	0,0%	0

Une grande partie des répondants convergent vers le sens d'une corrélation entre une gestion des données et des connaissances et la performance organisationnelle. Ainsi, 44% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette corrélation, et 33% sont assez d'accord. Il est également important de noter que cette convergence vers ce rapport de cause à effet

entre la gestion du capital informationnel et humain et la performance organisationnelle souligne la conscientisation et l'intégration par les travailleurs du rôle prépondérant de l'acteur social que représente le travailleur car développant une savoir personnel sur la base d'informations et de connaissances détenues par l'entreprise. Le savoir organisationnel, qui part définition, est collectif, permet le développement de connaissances individuelles, source non négligeable, pour conserver l'avantage concurrentiel de leur organisation.

Par conséquent, il est important de noter que les travailleurs sont conscients que leur capital intellectuel équivaut le capital technologique d'une entreprise. Le travailleur, est avant tout, un acteur central est conscient de sa plus-value dans son entreprise, par l'acquisition et le développement de connaissances qui fonde le savoir-faire personnel de chacun d'entre eux.

Hypothèse 2 :

Les entreprises ont plus facilement attirés à une gestion des informations qu'une gestion des connaissances.

Tableau 14 : Priorisation du type de gestion du capital intellectuel

Pensez-vous que votre organisation s'inscrit davantage dans :		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Une gestion des données	29,4%	5
Une gestion des informations	41,2%	7
Une gestion des connaissances	29,4%	5

Nous remarquons que selon, les répondants, les entreprises sont plus à attrait à une gestion des informations (41,2%) contre 29,4% pour la gestion des connaissances.

De manière plus précise, nous notons que la plus grande part des répondants, soit 12 sur 19 (63,16%), affirment que leur entreprise a établi un plan formel pour la codification des informations. Nous notons également, qu'une part importante des répondants, 68,42%, affirment que leur entreprise a établi un plan formel pour le stockage de données. Seulement, 6 répondants (31,58%) affirment que l'existence d'un plan formel pour la gestion des connaissances et seulement 6 répondants (31,58%) affirment l'existence d'un plan formel pour la capitalisation des connaissances.

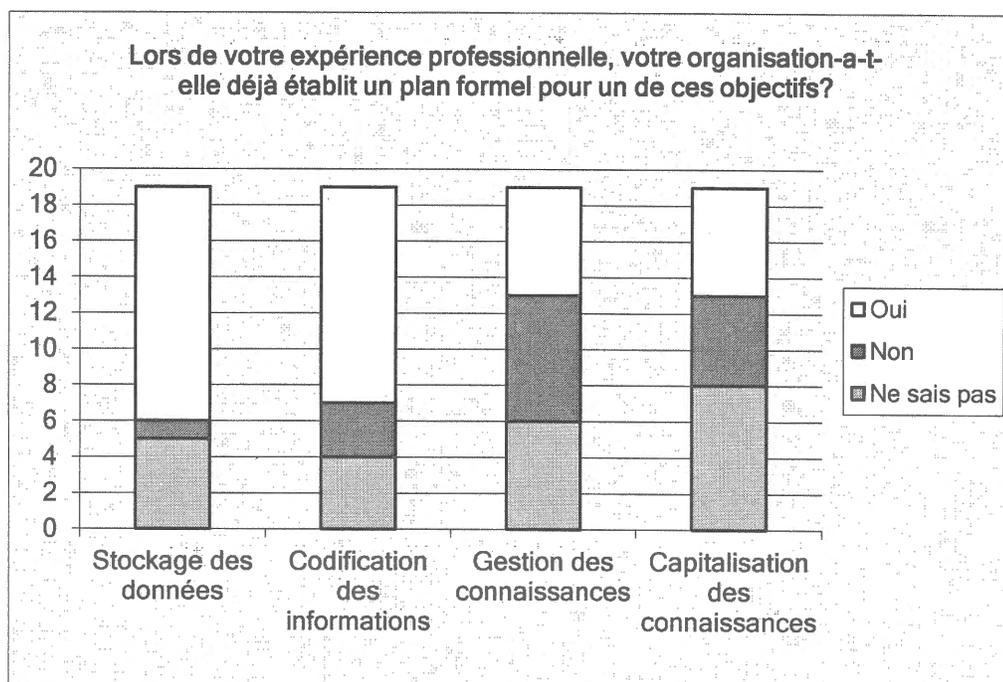


Figure 9 : Formalisation du type de gestion du capital intellectuel

Ainsi, nous pouvons souligner une tendance selon laquelle, les entreprises privilégieraient la gestion de données et d'informations, plus factuelle, concrète, impersonnelle et formalisable que la gestion des connaissances dont la collecte est plus difficile, car plus personnelle, moins détectable et moins formalisable. La difficulté de collecter et de regrouper les connaissances s'explique par le fait que cela nécessite le consentement du travailleur qui détient cette connaissance. Il faut, au préalable, établir une culture propice à l'échange. La gestion des connaissances nécessite donc une acceptation

du travailleur, il s'agit donc d'un « contrat moral » où il voudrait, de son propre consentement, transmettre sa connaissance. La gestion des connaissances ne se formalise pas, la technicité ne peut suffire, il faut, au préalable, mettre en place un environnement propice à ce processus. Le travail doit s'effectuer de manière sous-jacente, reconnaître et admettre que l'entreprise ne peut pas gérer le capital intellectuel de ses travailleurs de la même manière que de gérer un stock d'approvisionnement. La gestion des connaissances, nécessite une dimension sociale, où les affects et le ressenti doivent être pris en compte par la direction.

Cela est d'autant plus important que le degré de complexité, intrinsèque à la connaissance, constitue un avantage concurrentiel non négligeable. Par conséquent, sous-estimer l'apport d'une gestion des connaissances peut porter préjudice à la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Donc, le degré de complexité est suivi d'un désengagement de la part des entreprises. Cette tendance vient en opposition avec les résultats de l'hypothèse 1, où nous mettons en exergue la conscientisation et l'intégration du rôle prépondérant du capital intellectuel par l'ensemble des travailleurs. En conclusion, il existe une dichotomie dans la vision du rôle du capital intellectuel au sein de l'organisation. Nous avons des travailleurs qui affirment la prépondérance de celle-ci mais de l'autre côté, nous avons une direction qui ne met pas les moyens nécessaires pour exploiter ses connaissances, ce qui peut être interprété comme un désintérêt ou une méconnaissance.

Hypothèse 3 :

La mise en place d'un système de gestion de connaissances formalisé contribue fortement à augmenter la performance dans le cadre de la gestion de projet.

À travers notre recherche, nous avons sélectionné quelques axes pour définir la performance :

- La satisfaction des employés
- Le degré de formation
- L'orientation de la culture d'entreprise

➤ La productivité

La satisfaction des employés

Les moyennes des réponses de la catégorie « satisfaction » suivent cette interprétation suivante :

Tableau 15: Grille de compréhension des moyennes pondérées

Tout à fait accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
1	2	3	4	5

Parmi les items proposés pour mesurer le niveau de satisfaction des travailleurs, nous remarquons que l'item suivant «Les employés disposent des informations nécessaires pour faire du « bon travail », présente la moyenne la plus faible, 2,29 donc tend vers 1. Ainsi, nous pouvons interpréter ce résultat, par une convergence vers un accord concernant la disponibilité et la diffusion des informations dites nécessaires pour faire du « bon travail ».

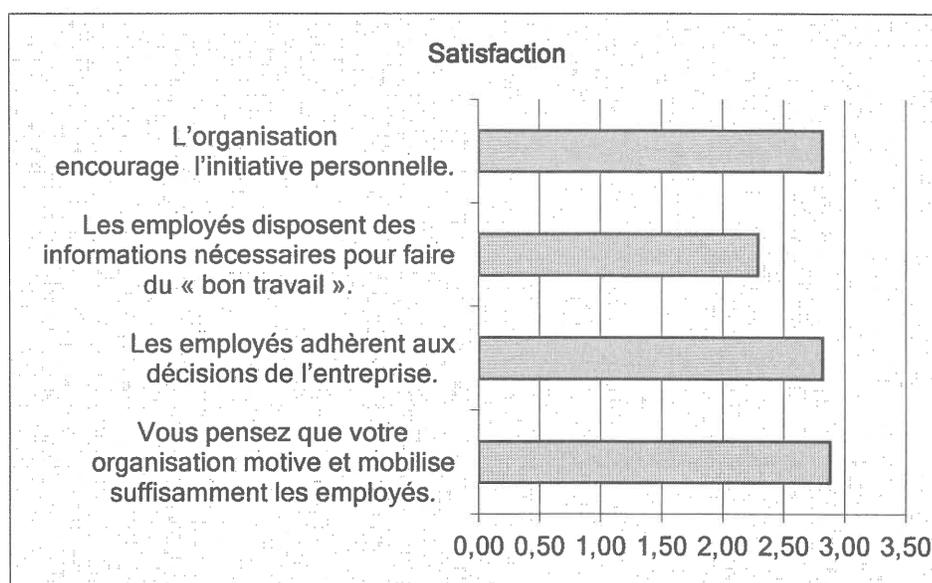


Figure 10 : Satisfaction et mobilisation des travailleurs

Les autres items présentent, approximativement, des moyennes proches l'une de l'autres.

Tableau 16 : Statistiques de la satisfaction et mobilisation des travailleurs

Satisfaction	
Answer Options	Rating Average
Vous pensez que votre organisation motive et mobilise suffisamment les employés.	2,88
Les employés adhèrent aux décisions de l'entreprise.	2,82
Les employés disposent des informations nécessaires pour faire du « bon travail ».	2,29
L'organisation encourage l'initiative personnelle.	2,82

Cependant, si on analyse le détail des répondants nous nous apercevons qu'un manque de motivation et de mobilisation est souligné avec une moyenne pondérée de 2,88.

En effet, nous remarquons que les items suivants « Vous pensez que votre organisation motive et mobilise suffisamment les employés » et « Les employés adhèrent aux décisions de l'entreprise » concentrent le plus grand nombre de désaccord, 3 pour chacun des items.

Cependant, la mobilisation, la motivation et l'adhésion de ces derniers aux décisions de leur entreprise présentent des moyennes plus significatives pour désigner les désaccords des travailleurs.

Nous pouvons, donc, souligner une satisfaction mitigée des répondants à l'égard de leur entreprise. Cela peut expliquer, en effet, les résultats ci-dessus, concernant le faible

déploiement de moyen en faveur de la gestion des connaissances. Il paraît difficile de mettre en pratique une gestion de connaissance, si les travailleurs, ne se sentent pas valorisés ou motivés par leur entreprise.

Le degré de formation

La moyenne pondérée de ces résultats varie entre 1 et 5, plus la moyenne est proche de 1, plus la moyenne tend vers l'adhésion et l'acceptation de l'item par les répondants.

Voici le tableau récapitulatif de cette analyse :

Tout à fait accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
1	2	3	4	5

Les deux items dont la moyenne pondérée tend le plus vers 1 :

Tableau 17 : Investissement en formation

L'organisation consacre un budget suffisant pour la formation des employés.	2,47
Lors d'une formation, vous avez le sentiment de transmettre un savoir-faire personnel et moins une connaissance organisationnelle formelle.	2,50

Ainsi, nous remarquons qu'en moyenne, les répondants convergent dans le sens d'un investissement nécessaire dans la formation des employés de leur entreprise. Cet investissement en capital intellectuel permet de renforcer les compétences de ces derniers et leurs savoir-faire, c'est-à-dire, l'interprétation et l'intégration de la connaissance collective par le travailleur. L'apprentissage est un processus, où l'individu s'approprie la connaissance organisationnelle dite connaissance collective, et la personnalise à travers sa

propre expérience. C'est pour cela, que les répondants, en moyenne, admettent que lors d'une formation (un senior qui forme un junior), d'avoir le sentiment de transmettre un savoir-faire personnel et moins une connaissance organisationnelle formelle.

Tableau 18 : Sentiment de reconnaissance et changements organisationnels

L'organisation déploie les moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel.	3,06
Les travailleurs ont le sentiment d'être reconnus et soutenus par l'organisation.	2,94

Ces deux items, ont obtenu, la moyenne pondérée, la plus élevée, ce qui signifie qu'une part, non négligeable, des répondants tendent vers un désaccord.

Ce que l'on peut retenir, c'est qu'en moyenne, les entreprises dont sont issus les répondants, ne favorisent pas le changement organisationnel, ce qui peut être interprété comme une rigidité au niveau de la hiérarchie professionnelle et des méthodes organisationnelles. Cet immobilisme structurel ne facilite pas l'initiative personnelle et la créativité. Pourtant, c'est en mobilisant les capacités intellectuelles de ses travailleurs que l'entreprise pourra générer des innovations. Une entreprise ouverte à ses travailleurs, souligne la reconnaissance et la considération qu'elle porte en ces derniers. Une entreprise ouverte aux changements, souligne plusieurs capacités :

- Confiance en ses structures
- Réactivité au contexte concurrentiel
- Compétitive
- Préférence du « Mieux » que du « Bien » (Favoriser l'optimisation des moyens mis en œuvre)
- Quête vers les solutions optimales

En résumé, ce que l'on peut retenir concernant le degré de formation :

- L'investissement de l'entreprise en formation contribue positivement à l'enrichissement des connaissances collectives (organisationnelles) et des connaissances individuelles (du travailleur). Il y a un processus de personnalisation de la compétence professionnelle.
- En effet, le travailleur s'approprié la connaissance organisationnelle et devient partie intégrante, de son identité. Un conflit peut apparaître dans le transfert des connaissances.
- On retient également un manque de reconnaissance de la part des entreprises vis-à-vis de ses travailleurs.
- Ce ressentiment est accentué par un immobilisme structurel des entreprises

La culture d'entreprise et le « désenchantement »

Tableau 19 : Participation des travailleurs au sein de l'organisation

Les employés ont un droit participatif dans l'organisation de l'entreprise.	3,13
L'organisation a mis en place des séances d'informations mensuelles pour des débriefings.	3
La culture d'entreprise impacte positivement les échanges des connaissances.	2,94

Ces trois items présentent des moyennes pondérées qui tendent, parmi l'ensemble des items « Culture », vers un désaccord.

Ainsi, nous remarquons qu'une grande partie des répondants ont un droit participatif limité au sein de leur entreprise.

Les travailleurs n'ont pas l'impression d'être un acteur majeur au sein de l'organisation. On souligne un manque de volonté à mobiliser.

Ce qui est davantage pertinent à relever est la faible convergence vers la corrélation entre culture d'entreprise et échanges des connaissances. Plus de la moitié des répondants, ne pensent pas que la culture d'entreprise contribuerait positivement aux échanges des connaissances. Cela est, sans doute dû, que la faible mobilisation des travailleurs et le manque de concertation entre les différents niveaux hiérarchiques, a contribué fortement à un « désenchantement » du rôle crucial que détient la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise sera largement développée lors de l'hypothèse 4.

La productivité

Nous notons que les moyennes pondérées des items dans la catégorie « productivité », sont élevées ce qui signifie que les répondants tendent davantage vers un accord.

La compréhension des moyennes pondérées des items est différente de celles citées ci-dessus.

En conclusion, nous pouvons admettre qu'une prise en compte de la gestion des données, des informations et des connaissances, permet fortement à l'amélioration de la performance organisationnelle. En effet, l'ensemble des critères de performance présente des moyennes pondérées plus élevée que de 2,5.

Tableau 20 : Explication des moyennes pondérées pour la productivité

Tout à fait accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
5	4	3	2	1

La moyenne totale de la catégorie « La productivité » qui regroupe 15 items, présente une moyenne pondérée de 3,2 donc la majorité des réponses tendent vers une bonne évaluation de la performance de l'entreprise.

Tableau 21 : Productivité individuelle et globale de l'entreprise

Comment estimez-vous l'évolution de votre productivité individuelle au sein de votre organisation?	3,80
Comment estimez-vous la productivité globale de votre organisation?	3

Ainsi, pour l'item, « Comment estimez-vous l'évolution de votre productivité individuelle au sein de votre organisation? », on note une moyenne pondérée de 3,80. Cette forte moyenne souligne le fait que les travailleurs ont le sentiment d'apporter une plus-value à leur entreprise, et juge leur apport économique efficace.

En revanche, une grande part des répondants estiment que la productivité globale de l'entreprise est plus faible que leur productivité individuelle. Il y a une divergence d'apport économique entre les individus. Si la moyenne de productivité individuelle est plus élevée que celle de la moyenne globale de l'entreprise cela peut être interprété par le fait que certains travailleurs ont le sentiment que leurs efforts sont plus importants que les « autres ». La perception de son apport économique est donc positivement notée par la majorité des répondants.

Tableau 22 : Récapitulatif des moyennes des critères de performance

Récapitulatif des moyennes des critères de performance	
Satisfaction	2,7
L'apprentissage	2,7
La culture d'entreprise	2,8
La productivité	3,2

La moyenne de la productivité ne suit pas la même logique de moyenne pondérée car plus la moyenne tend vers 5, plus cela signifie un accord du répondant à l'idée de l'item.

Tandis que pour la satisfaction, l'apprentissage et la culture d'entreprise, si la moyenne tend vers 1, cela signifie l'acceptation du répondant à l'idée développée par l'item.

Cependant, nous notons que la productivité constitue le facteur de performance, le mieux noté. Nous pouvons comprendre, que l'apport économique, car plus visible et chiffrable, permet de réaliser plus facilement la plus-value des travailleurs. L'efficacité d'un travailleur se résume, par un aspect purement économique-comptable.

Hypothèse 4: Le type de culture influe indubitablement sur le développement de la gestion des connaissances.

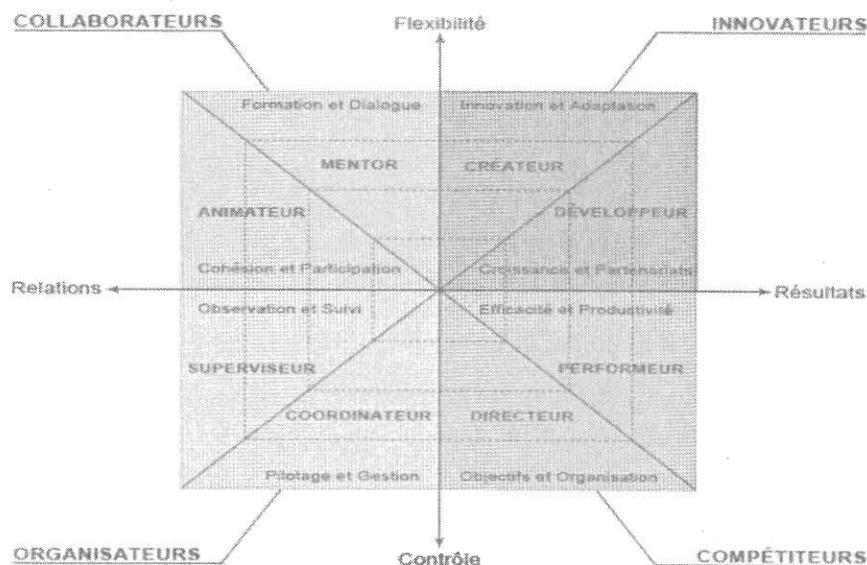


Figure 11 : Typologie des cultures d'entreprises
(Quinn & Rohrbaugh, 1983, cité par Cabinet de Conseil, Vadequa)

Nous avons analysé dans l'hypothèse 2 que les entreprises sont plus attirées à une gestion des données et de l'information et moins à une gestion des connaissances. La majorité des répondants, 62,50%, affirment que la culture est orientée collaborateur. Nous avons repris ce modèle, «competing values framework», développé par Quinn & Rohrbaugh en 1983 et repris par le cabinet de conseil français Vadequa (www.vadequa.com).

Si l'entreprise est orientée, en moyenne, vers une culture orientée collaborateur cela signifie que celle-ci privilégie la formation et le dialogue entre les travailleurs. Ce type de culture n'encourage pas la créativité ou l'innovation tel que souligné dans la culture orientée innovateur. Ceci est mis en évidence dans les réponses, car 77,78 % des répondants disent avoir eu des formations depuis leur entrée en fonction au sein de leur entreprise. En revanche, 82,85% des répondants affirment n'avoir jamais eu recours à des systèmes d'ingénierie de connaissances et 64,75 % affirment n'avoir jamais eu recours à un système de mémoire corporative.

Ces résultats confirment donc une tendance selon laquelle les entreprises orientées collaborateurs ne développent pas des outils efficace pour la capitalisation des connaissances. Elles privilégient une gestion des données et d'informations et moins des outils pour exploiter et capitaliser les connaissances.

Par conséquent, le type de culture d'entreprise, dans une certaine mesure, détermine le rôle de la gestion des connaissances.

Hypothèse 5 :

L'accès à des informations et des connaissances optimise la réactivité et l'efficience des organisations dans la prise de décision. Un système de gestion des connaissances permet d'effectuer une projection.

Tableau 23 : Tableau créativité et efficience des travailleurs

Comment estimez-vous la maîtrise de l'incertitude au sein de votre organisation?	3,31
Comment estimez-vous le taux de fiabilité de la prévision?	3,07
Comment estimez-vous la réactivité de votre organisation face à des crises?	3,31
Comment estimez-vous le degré de flexibilité des employés et de l'organisation?	3,40
Comment estimez-vous l'intelligence économique de votre organisation (études de marché, veille stratégique et informationnelle)?	3,07

La moyenne pondérée se traduit de cette manière suivante : si elle tend vers 1, le répondant accorde une faible note, si elle tend vers 5, le répondant accorde une note élevée.

Concernant le degré de réactivité des entreprises, nous notons une réactivité des entreprises dans un contexte concurrentiel positivement notée avec une moyenne pondérée s'élevant à 3,31. La maîtrise de l'incertitude est également positivement notée avec une moyenne pondérée de 3,31.

Cette réactivité face à des risques est sans doute possible grâce au degré de flexibilité des travailleurs. Les répondants estiment que leur flexibilité est conséquente au sein de leur entreprise, en accordant une note en moyenne de 3,40.

Le travail de ces entreprises qui effectuent, en amont, un travail de veille, permettent ainsi d'étudier leur environnement afin de prévenir les risques, est positivement noté par les répondants, avec une moyenne de 3,07.

Il paraît donc évident que les moyens de gestion des connaissances à travers l'usage de l'intelligence économique a contribué fortement à la maîtrise de l'incertitude en prévenant les risques grâce aux études de veille. Ainsi, les résultats valident l'hypothèse selon laquelle, la gestion des connaissances, optimise la réactivité et l'efficacité des entreprises. L'usage de la gestion des connaissances constitue un moyen de prévision indispensable.

3.2 DISCUSSION

3.2.1 Les objectifs de la recherche

À travers cette recherche, nous avons voulu mettre en évidence la corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Nous avons opté pour une étude quantitative où la connaissance est considérée comme une étape d'un processus, nous avons voulu dépasser cette vision binaire entre information/connaissance et connaissance implicite/connaissance explicite. Lorsque nous évoquons le terme de connaissance, nous

prenons également en considération, toutes les étapes préalables, à savoir, la donnée et l'information. Cette approche globale du capital intellectuel a permis d'outrepasser les catégorisations, et par conséquent, obtenir un tableau des pratiques des organisations. Nous avons pu dresser un tableau des pratiques « intellectuelles » de plusieurs entreprises au Canada et en France opérant dans divers secteurs d'activité.

3.2.2 Limites de la recherche

Notre échantillon est composé d'entreprises dont la taille est variée. Les petites entreprises ont moins attrait à une gestion des connaissances formelles.

Nous avons remarqué que les répondants ont eu quelques difficultés à comprendre la notion de gestion des connaissances qui est une question ouverte.

Les résultats de la recherche doivent être nuancés, étant donné, le nombre réduit de répondants.

- Notre échantillon est composé d'entreprises dont la taille est variée. Les petites entreprises ont moins d'attrait pour une gestion des connaissances formalisée. Ce type de gestion nécessite un travail et un budget important, ce qui n'est toujours pas à la portée de ces dernières.
- Notre échantillon est très hétérogène, composé de petites et moyennes entreprises et de multinationales. Par conséquent, les moyennes obtenues, peuvent être biaisées par cette différence de moyens financiers entre chaque organisation participante. Une multinationale possède des moyens financiers et « intellectuel » (spécialiste qualifié) que les petites entreprises n'ont pas. Par conséquent, les résultats des moyennes obtenues doivent être nuancés.
- Nous avons remarqué que les répondants ont eu quelques difficultés à comprendre la notion de gestion des connaissances qui est une question ouverte. Nous avons seulement obtenu 11 réponses à la question 8 « Comment définirez-

vous la gestion des connaissances ? ». Sur ces 11 réponses, certaines réponses ne furent pas en lien avec la question. Voici certaines réponses obtenues « Bonne », « Pas applicable », « Efficace ». Certains répondants ont compris « Comment évaluez la gestion des connaissances ? ». Nous pouvons également noter une confusion dans la compréhension de la notion de la gestion des connaissances, un répondant définit celle-ci comme « une transmission efficace des informations ». La distinction entre donnée, information et connaissance n'est pas admise de tous. Par conséquent, les confusions de termes, ont pu également altérer les résultats.

- Nous avons opté pour une étude quantitative en utilisant une analyse des résultats par moyenne, du fait du nombre limité des répondants. Il s'agit donc de moyennes dont les résultats sont à prendre avec précaution.

3.2.3 Nouveaux défis

À travers cette recherche, nous avons voulu mettre en évidence que la gestion du capital intellectuel, au sens large du terme, contribuait fortement à la performance organisationnelle. Nous avons noté une conscientisation importante du rôle crucial de celle-ci auprès des répondants. Cependant, nous avons noté, que les entreprises déployaient peu de moyens en faveur de la gestion des connaissances mais étaient plus orientées vers une gestion de l'information, plus factuelle. Ainsi, le défis pour les entreprises seraient d'intégrer ce volet connaissance dans leur plan annuel au même titre qu'un objectif financier. L'objectif est de tendre vers une convergence entre les priorités des travailleurs qui tendent vers une optimisation des connaissances et les priorités de la direction, qui a souvent tendance à privilégier, principalement, l'aspect financier.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, nous avons vu que l'ensemble des répondants convergent dans le sens d'une priorisation d'une gestion des connaissances. Les travailleurs attestent, en majorité, le lien de corrélation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Cependant, au vue des pratiques organisationnelles des entreprises, force est de constater, que ces dernières ont plus attiré à une gestion des données et des informations au détriment d'une gestion des connaissances. Il subsiste donc un décalage entre les priorités des travailleurs et les décisions organisationnelles de la direction. Les travailleurs reconnaissent la prépondérance de la connaissance comme capital concurrentiel indéniable néanmoins les entreprises ne mettent pas en place les moyens nécessaires.

Nous avons également vu que parmi les facteurs de performance, (satisfaction, formation, culture et productivité), la productivité est celui qui présente la moyenne pondérée la plus élevée. Par conséquent, la gestion des connaissances impacte davantage la performance financière de l'entreprise. Ainsi, si nous reprenons la distinction effectuée par Raymond (2002), les systèmes d'informations et de connaissances ont contribué positivement sur la performance financière, ce sont des effets directs. En revanche, ces systèmes ont impacté, dans une importance moindre, la performance opérationnelle.

Les effets des systèmes de gestion des informations et des connaissances ont eu des effets directs sur la performance financière et concurrentielle et, dans une plus large mesure, sur la performance concurrentielle.

Ainsi, nous pouvons prouver qu'une gestion du capital intellectuel engendre cinq dimensions :

Une dimension proactive : un système de gestion des informations et les connaissances constituent un outil de prise de décision pour la direction.

Une dimension anticipative : la gestion du capital intellectuel a permis d'anticiper les risques et donc de développer une réactivité efficace dans un contexte concurrentiel.

Une dimension concurrentielle : l'ensemble des travailleurs note positivement leur productivité individuelle et la productivité globale de leur organisation. Ils mettent ainsi en exergue l'efficiency et l'efficacité, donc, de la performance financière et économique de leur entreprise.

Une dimension protectrice : bien que l'on note une faille dans les moyens mis en œuvre par les entreprises pour gérer le capital intellectuel, nous notons tout de même que les travailleurs ne se contentent pas de faire « bien » mais tendent vers le « mieux ». Ils attestent leur polyvalence professionnelle. Cependant, les entreprises utilisent l'intelligence économique pour anticiper les comportements de leurs adversaires. Ainsi, nous notons un usage du capital intellectuel accentué vers « l'externe » dans le but de déterminer la position de leurs concurrents mais l'usage du capital intellectuel à « l'interne », pour améliorer les méthodes de travail et organisationnelles, est moins pratiqué.

La gestion des connaissances dans le cadre d'un projet participe au renforcement de la dernière phase du cycle de la gestion de projet, la clôture. Il est primordial de rassembler sur un support écrit l'ensemble des erreurs commises lors de la planification, conception et réalisation du projet. A partir de ces erreurs, il est également crucial de répertorier l'ensemble des leçons apprises au travers du projet. L'ensemble de ce capital intellectuel formalisé sur un support matériel contribue positivement à la création d'une mémoire, cœur de l'efficiency d'un projet. Capitaliser les connaissances, favorise le transfert de ces dernières aux nouveaux collaborateurs de projet et, ainsi, atténue le risque d'erreur et optimise l'efficacité lors d'un projet. Par conséquent, l'optimisation des best practices en gestion de projet est conditionnée, en partie, par la gestion des connaissances des projets antérieurs.

ANNEXE 1

SONDAGE

Bienvenue dans Mon sondage

Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire dont l'objet est de mettre en évidence la corrélation entre la gestion des connaissances et la performance d'une organisation.

La gestion des connaissances se définit comme l'ensemble des moyens formels mis en œuvre pour partager les connaissances explicites et tacites contribuant ainsi à la création d'une mémoire corporative. Ce stock de connaissances constitue le capital intellectuel de l'entreprise et doit être évolutif pour assurer sa compétitivité.

L'objectif de ce questionnaire est d'établir, dans un premier temps, un portrait des pratiques de gestion des informations et des connaissances, puis, dans un deuxième temps, de mesurer les impacts sur la compétitivité de l'entreprise.

Il suffira seulement de 15 minutes pour compléter le questionnaire. Le questionnaire est destiné à tous les professionnels.

Les réponses sont anonymes et les données recueillies seront traitées dans le cadre de cette recherche de manière confidentielle conformément au code d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski.

Seuls la chercheuse principale et le directeur de recherche y auront accès.

Si nécessaire, n'hésitez pas à communiquer avec :

Linda Benlalam (chercheuse principale)

Linda.benlalam@gmail.com

Farid Ben Hassel (directeur de recherche)

Professeur titulaire

Département des sciences de la gestion

Université du Québec à Rimouski

Farid_Hassel@uqar.ca

Données démographiques

1. Quel est votre genre?

- Femme
 Homme

2. À quelle tranche d'âge appartenez-vous?

- Moins de 18
 19-30
 31-40
 41-50
 Plus de 50

3. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?

4. Quelle est la taille de votre organisation?

- De 10 à 50 employés
 De 50 à 499 employés
 De 500 à 999 employés
 Plus de 1000 employés

5. Quel est le statut professionnel qui correspond au mieux à votre métier?

- Employé
 Superviseur
 Cadre intermédiaire
 Cadre supérieur
 Gestionnaire de projet
 Directeur

6. Approximativement, depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation?

- Moins de 6 mois
- Entre 6 mois et 1 an
- Entre 1 an et 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

7. Approximativement, depuis combien d'années occupez-vous votre position actuelle?

- Moins de 6 mois
- Entre 6 mois et un an
- Entre 1 an et 5 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

État des lieux

Ces questions visent à dresser un état des lieux du rôle de la gestion des connaissances au sein de votre organisation. Veuillez cocher la case la plus appropriée à votre situation.

8. Comment définirez-vous la gestion des connaissances?

9. La gestion des connaissances est-elle une préoccupation au sein de votre organisation?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

10. Pour gérer les connaissances, l'entreprise a-t-elle recours à des spécialistes tels que des gestionnaires de connaissances?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

11. Pour gérer les informations, l'entreprise a-t-elle recours à des spécialistes tels que des techniciens de l'information?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

12. Selon vous, la connaissance constitue-t-elle un capital essentiel autant que l'acquisition d'une nouvelle technologie pour l'organisation?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

13. Selon vous, existe-t-il un lien entre la gestion des données et des connaissances et la performance de votre organisation?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

14. Pensez-vous que les connaissances et les informations sont considérées et utilisées avec efficience?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- En accord
- Assez en désaccord
- Totalement en désaccord

15. Pensez-vous que votre organisation s'inscrit davantage dans :

- Une gestion des données
- Une gestion des informations
- Une gestion des connaissances

16. Lors de votre expérience professionnelle, votre organisation-a-t-elle déjà établi un plan formel pour un de ces objectifs?

	Qui	Non	Ne sais pas
Stockage des données	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Codification des informations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capitalisation des connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Moyens de gestion et de diffusion de l'information et de la connaissance

Ces questions permettent de relever les moyens de gestion et de diffusion de l'information et de la connaissance au sein de votre organisation. Veuillez indiquer les moyens mis en place au sein de votre entreprise en cochant la case la plus appropriée à votre situation.

17. Gestion documentaire

- Oui
 Non

18. Transmission des savoirs

- Oui
 Non

19. Mentorat

- Oui
 Non

20. Tutorat

- Oui
 Non

21. Retour sur expérience

- Oui
 Non

22. Formation continue

- Oui
 Non

23. Acquisition et collecte des données

- Oui
 Non

24. Documents du système qualité (procédures, modèles de documents de travail)

Oui

Non

25. Bibliothèque documentaire (documents électroniques ou sur support papier)

Oui

Non

26. Système d'ingénierie des connaissances (KADS, KOD, MKSM...)

Oui

Non

27. Audit de connaissances

Oui

Non

28. Mémoire corporative

Oui

Non

29. Logiciel d'aide à la décision

Oui

Non

30. Logiciel de gestion des compétences

Oui

Non

31. Système de gestion des pratiques les plus efficaces (Best practices)

Oui

Non

Indicateurs de performance

Ces questions visent à mesurer la performance de l'organisation à travers votre ressenti et votre expérience professionnelle. Veuillez cocher la case la plus appropriée à votre situation.

32. Satisfaction

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Vous pensez que votre organisation motive et mobilise suffisamment les employés.	<input type="radio"/>				
Les employés adhèrent aux décisions de l'entreprise.	<input type="radio"/>				
Les employés disposent des informations nécessaires pour faire du « bon travail ».	<input type="radio"/>				
L'organisation encourage l'initiative personnelle.	<input type="radio"/>				

33. L'apprentissage

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
L'organisation se préoccupe activement de son capital intellectuel.	<input type="radio"/>				
L'organisation a désigné des « juniors » et des « seniors » chargés de transférer des connaissances.	<input type="radio"/>				
L'organisation consacre un budget suffisant pour la formation des employés.	<input type="radio"/>				
Au cours de votre expérience professionnelle, vous avez bénéficié d'une formation continue au sein de votre organisation.	<input type="radio"/>				

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
L'organisation encourage les travailleurs à l'innovation et à la créativité.	<input type="radio"/>				
Les travailleurs ont le sentiment d'être reconnus et soutenus par l'organisation.	<input type="radio"/>				
Vous formez souvent des débutants au sein de votre organisation.	<input type="radio"/>				
Lors d'une formation, vous avez le sentiment de transmettre un savoir-faire personnel et moins une connaissance organisationnelle formelle.	<input type="radio"/>				
L'organisation encourage le changement organisationnel.	<input type="radio"/>				
L'organisation déploie les moyens nécessaires pour réaliser un changement organisationnel.	<input type="radio"/>				
34. Culture d'entreprise					
	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
La gestion des connaissances est considérée comme une priorité dans le plan de management de l'organisation.	<input type="radio"/>				
La culture d'entreprise est propice au partage des connaissances.	<input type="radio"/>				
Vous trouvez que le climat de travail est positif.	<input type="radio"/>				

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
La culture d'entreprise impacte positivement les échanges des connaissances.	<input type="radio"/>				
Vous avez développé un sentiment d'appartenance à votre organisation.	<input type="radio"/>				
La culture d'entreprise s'inscrit dans une démarche de formalisation des règles écrites.	<input type="radio"/>				
La culture d'entreprise autorise une marge de manœuvre aux travailleurs et aux pratiques professionnelles implicites.	<input type="radio"/>				
La culture d'entreprise favorise une proximité interprofessionnelle.	<input type="radio"/>				
Les employés ont un droit participatif dans l'organisation de l'entreprise	<input type="radio"/>				
Les managers consultent régulièrement les employés au sujet de projets ou de décisions importantes pour l'organisation.	<input type="radio"/>				
L'organisation a mis en place des séances d'informations mensuelles pour des débriefings.	<input type="radio"/>				
L'organisation met en place des communautés de pratique afin d'analyser les pratiques professionnelles.	<input type="radio"/>				

35. Quel type de culture correspond au mieux à celle de votre entreprise?

- Collaborateur
- Compétiteur
- Innovateur
- Organisateur

Productivité

Veuillez choisir une réponse entre 1 et 5 pour mesurer le degré de performance. 1 correspond au niveau le plus faible et 5 correspond au niveau le plus élevé.

36. Depuis la mise en place de systèmes de gestion des données et/ou des connaissances:

	1	2	3	4	5
Comment estimez-vous l'évolution de votre productivité individuelle au sein de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la productivité globale de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le taux de satisfaction de la qualité externe des clients?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le respect des échéances budgétaires et temporelles dans le cadre des projets?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le délai de livraison des projets en vue des objectifs?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la maîtrise des processus au sein de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la qualité du système d'informations de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la maîtrise des prévisions au sein de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la maîtrise de l'incertitude au sein de votre organisation?	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Comment estimez-vous le taux de fiabilité de la prévision?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous l'intelligence économique de votre organisation (études de marché, veille stratégique et informationnelle)?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le degré d'innovation de votre organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous la réactivité de votre organisation face à des crises?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le degré de flexibilité des employés et de l'organisation?	<input type="radio"/>				
Comment estimez-vous le taux de roulement au sein de votre organisation?	<input type="radio"/>				

37. Merci d'avoir pris le temps de compléter le questionnaire. Nous pouvons vous communiquer les résultats de cette recherche si vous le désirez. Veuillez noter votre adresse courriel ci-dessous :

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackoff, R. L. (1989). From data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- AFNOR. (2000). *Management de la qualité- capitalisation d'expérience*. Fascicule de documentation FD X50_190. Paris.
- Arrègle, J. L., & Quélin, B. (2001). L'approche fondée sur les ressources, *In Stratégies Actualité et Futurs de la Recherche* (pp. 273-289). Paris: Vuibert, Fnege.
- Barney, J. B. (1991). Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumard, P., Clerc, P., Fleury, B., Harbulot, C., Martre, H., & Violle, D. (1994). *Rapport du Groupe "Intelligence économique et stratégie des entreprises"*. Paris: La Documentation française.
- Benhayoune, I. (2015). *La résilience organisationnelle : étude exploratoire au sein des entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord*. (Maîtrise en gestion de projet), Université du Québec à Rimouski, Rimouski.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Rueil-Malmaison, France: Éditions Liaisons.
- Boughzala, I., & Ermine, J. L. (2007). *Management des connaissances en entreprise* (2e éd. rev. et augm. ed.). Paris: Hermès science publications , Lavoisier.
- Bounfour, A. (1998). *Le management des ressources immatérielles*. Paris: Dunod.
- Bounfour, A. (2000). La valeur dynamique du capital immatériel. *Revue Française*(130).
- Bounfour, A. (2004). Capital immatériel et gestion de la connaissance : l'approche IC-d'VAL. In Lavoisier (Ed.), *Management des connaissances en entreprises* (pp. 81-106). Paris: Hermes Science.
- Bretonès, D., & Said, A. (2007). De la performance application au cas de l'intelligence économique (I.E) et du management des connaissances (K.M). *Vie & Sciences de l'entreprise*, 1(174-175), 181-210.

- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale : rapport au premier ministre*. Paris: Documentation française.
- Chebel Morello, B. (2008). Enjeux et processus du retour d'expérience. In AFNOR (Ed.), *Retour et capitalisation d'expérience: outils et démarches* (pp. 39). France.
- Christensen, P. H. (2003). *Knowledge Management-Perspectives and Pitfalls*. Copenhagen: Business School Press.
- Cotonnec, G., & Gallois, P. M. (2001). Des indicateurs stratégiques au management de terrain. In Hermes (Ed.), *Indicateurs de performance* (pp. 65-100). Paris.
- Dibiaggio, L. (2010). L'environnement de la firme dans l'économie de la connaissance. In S. B. School (Ed.), *Le management dans l'économie de la connaissance* (pp. 19-94). France.
- Dixon, N. M. (1999). *The organizational Learning Cycle. How we can can learn collectively*. Hampshire, Royaume-Uni: Gower Publishing.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: New York : HarperBusiness.
- Dudezert, A., & Lancini, A. (26 Avril 2006). *Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse*. Paper presented at the Actes des Journées des IAE, Congrès du cinquantaire, Montpellier, France.
- Dudezert, A., & Ouni, A. (26-28 mai 2004). *État de l'art des approches du système de gestion des connaissances (SGC)*. Paper presented at the Actes du 9ème Congrès de l'AIM (Association Information et Management), Évry.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Stratégies : Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Eliot, T. S. (1934). *The rock*. Londres: Faber and Faber.
- Ermine, J. L. (2003). *La gestion des connaissances*. Paris : Hermes science : Lavoisier.
- Ermine, J. L. (2004). Introduction Knowledge Management. In Lavoisier (Ed.), *Management des connaissances en entreprises* (pp. 55-77). Paris: Hermès Science.
- Ferrary, M. (2010). Les pratiques de management dans l'économie de la connaissance. In S. B. School (Ed.), *Le management dans l'Economie de la Connaissance* (pp. 97-174). France.

- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance* (2e éd). Paris: Économica.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance* (Repères Ed.). Paris: La Découverte.
- Gravel, R., & Baudin, G. (1994). *La méthodologie du questionnaire guide à l'usage de l'enquêteur*. Saint-Laurent, Québec: Bo-Pré.
- Grundstein, M. (2000). From capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management. In T. M. Press (Ed.), *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works* (pp. 261-287). Massachusetts.
- Grundstein, M. (2000). *Management des connaissances de l'entreprise : problématique, axe. de progrès, orientations*. MG Conseil: Nogent-Sur-Marne.
- Grundstein, M. (12-13 décembre 2002). *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue*. Paper presented at the 1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel "Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances, Nantes.
- Grundstein, M. (2004). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise. In Lavoisier (Ed.), *Management des connaissances en entreprises* (pp. 25-54). Paris: Hermès Science.
- Guennou, P. (2001). Maîtrise de la performance, les travaux de l'AFGI. In Hermes (Ed.), *Indicateurs de performance* (pp. 149-173). Paris.
- Jakobiak, F. (2004). *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lancini, A. (2001). *Les déterminants du succès des Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC)*. (Thèse de doctorat), Toulouse 1.
- Lancini, A. (2002). *Réalité de la gestion des connaissances dans les organisations-le cas de l'adoption d'un système de gestion des connaissances dans une grande mutuelle d'assurances française*. Retrieved from Paris.
- Lancini, A. (22 et 23 Mai 2003). *Les déterminants du succès des Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC)*. Paper presented at the Actes du Colloque de l'Association Information et Management d'assurances, Grenoble.

- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance* (E. d'Organisation Ed.).
- Lorino, P. (2001). La performance et ses indicateurs. Eléments de définition. In Hermes (Ed.), *Indicateurs de performance* (pp. 23-28). Paris.
- Lynam, P., & Varian, H. R. (2000). How Much Information. Retrieved from <http://www.sims.berkeley.edu/how-much-info>.
- Mallié, B. (2003). *Transformer le savoir en profit : enjeux et bénéfices du knowledge management*. Paris: Village Mondial.
- Matta, N. (2008). Capitalisation des connaissances. In AFNOR (Ed.), *Retour et capitalisation d'expérience: outils et démarches* (pp. 42-65). France.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The realization of the living*. Dordrecht: Reidel.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information Technology and Organizational Performance : An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), 282-322.
- Metais, E. (2002). Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue Française de Gestion* (138).
- Mouritsen, J., Bukh, P., Larsen, H., & Johansen, M. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 10-29.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Ingham, M. (2006). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: De Boeck.
- OCDE. (2006). *Actifs immatériels et création de valeur Réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel* (pp. 38). Retrieved from www.oecd.org/fr/sti/inno/36701585.pdf
- Ollitrault-Bernard, A & Robert, S. (2005). *Le capital mémoire : identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer.
- Pellegrini, S., & Duzert, A. (Septembre 2005). *Les facteurs-clés de succès de la mise en place d'un Système de Gestion des Connaissances, application à une organisation du domaine de la santé*. Paper presented at the Actes du Colloque de l'Association Information et Management, Toulouse.

- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the Firm*. London: Basil Blackwell
- Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14(4), 365-373.
- Popper, K. (1979). *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach*. Oxford.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent entreprise: A knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New-York: The Free Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Raymond, L. (2002). L'impact des systèmes d'Information sur la performance de l'entreprise. In F. VUIBERT (Ed.), *Faire de la Recherche en Systèmes d'Information*.
- Renaud, J. (2008). Supports de connaissances. In AFNOR (Ed.), *Retour et capitalisation d'expérience: outils et démarches*. France.
- Rossion, F. (2008). *Transfert des savoirs: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation* (Lavoisier Ed.). Paris: Hermes Science.
- Rossion, F. (2012). *Retour d'expérience en gestion des connaissances*. Paris: Lavoisier.
- Sako, M. (2006). Outsourcing and Offshoring. Implications for Productivity of Business Services *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 499-512.
- Senge, P. (1994). *The fifth Discipline. The art and Practice of the learning Organization*. New-York.
- Stromboli, L. (2005). *Qui sont les knowledge workers ?* (Mémoire de DEA), CNAM, Paris.
- Sveiby, K. E. (1998). Intellectual Capital : thinking ahead. *Australian CPA*, 68(5), 18-22.
- Toffler, A. (1990). *Powershift : Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. New-York: Bantam Books.
- Tourraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris: Fayard.
- Tourraine, A. (2007). *Penser autrement*. Paris: Fayard.

Vadequa. (2015). Les types de culture d'entreprise. Retrieved from <http://fr.vadequa.com/types-de-cultures-d-entreprise/>

Wernefelt, B. (1984). Consumers with differing reaction speeds, scale advantages and industry structure. *European Economic Review*, 24, 257-270.

Zeleny, M. (1987). Management Support Systems : Towards Integrated Knowledge Management *Human Systems Management* (pp. 59-70).