

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion



Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : management des organisations

Thème

**Impact des pratiques Knowledge management sur la
performance organisationnelle : cas de l'entreprise portuaire
de Béjaïa**

Réalisé par :

M^{elle} CHIKHI Thimila

M^{elle} TIAB Anissa

Encadreur :

Mme KHEBBACHE Nawal

Membres du jury :

Président du jury : Mr AMALOU Abdelhafid

Examineur : Mr MAROUF Samir

Rapporteur : Mme KHEBBACHE Nawal

Juin 2013

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à:

- *A la mémoire de mon oncle, El hadj Sadek, qui a tant fait pour la famille.*
- *La mémoire de mes grands-parents que Dieu les accueille dans son vaste paradis.*
- *A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.*
- *Mes frères, Nassim et Sid ali.*
- *Mes cousins et cousines, spécialement Amel, Ryma et Toufik*
- *Mes amis*
- *Et à toutes personnes qui m'ont soutenu durant l'élaboration de ce travail.*

Anissa

Dédicaces



Je dédie ce travail à :

*Mes chers parents, qui m'ont soutenu tout au
long de mon*

*Cursus, sur terre il n'ya pas de plus beau cadeau
que leur amour.*

A mes frères et sœurs

A tout(es) mes amis



Thimila

Liste des abréviations

CEE : Communauté économique européenne
C_D : Création et développement des connaissances
CAF : capacité d'autofinancements
EC : Élément de Connaissance
ECD : EC Documentaire
EEX : Élément d'Expérience
EPB : Entreprise portuaire de Bejaïa
ESF : Élément de Savoir-Faire
GED : Gestion électronique de documents
IE : intelligence économique
ISO : organisation internationale de normalisation
KBV : knowlege based view..
KM : knowlege management
MEREX : Mise En Règles de l'Expérience
NAFTA : North American Free Trade Agreement (Accord de libre-échange nord-américain).
OCDE : organisation de coopération et de développement économique.
OST : organisation scientifique du travail
PO : Performance organisationnelle
PT : Partage et transmission des connaissances
RBV : ressource based view
REX : retour d'expérience
ROE : return on equity

SESSI : Service des études et des statistiques industrielles
SIG : solde intermédiaires de gestion
TIC : technologie de l'information et de la communication
TR : trésorerie

Liste des figures

Figure N°1 : Pyramide de la connaissance.....	7
Figure N°2 : L'iceberg de connaissance.....	8
Figure N°3 : Développement des actifs immatériels aux Etat unis.....	10
Figure N°4 : La problématique de la capitalisation.....	43
Figure N°5 : Le schéma général d'articulation des outils support.....	47
Figure N°6 : Les caractéristiques de la performance.....	65
Figure N°7 : Relation entre connaissance, Gestion des connaissances et performances organisationnelle.....	69
Figure N°8 : Les trois pratiques de la gestion des connaissances.....	75
Figure N°9 : Modèle conceptuel de la recherche.....	76

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Les différents types de la connaissance.....	9
Tableau N°2 : La spirale de la connaissance de nonaka et Takeuchi.....	41
Tableau N°3 : Le modèle original de MORIN SAVOIE et BEAUDIN	67
Tableau N°4 : Enoncés des variables indépendantes.....	81
Tableau N°5 : Test de fiabilité	82
Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon le genre.....	83
Tableau N°7: Répartition de l'échantillon selon l'âge	84
Tableau N°8 : Analyse de l'échantillon par direction d'affectation.....	84
Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	85
Tableau N°10 : Utilisation des TIC	85
Tableau N°11 : Statistique descriptive de la variable capitalisation.....	86
Tableau N°12 : Statistique descriptive de la variable partage et transmission.....	87
Tableau N°13: Statistique descriptive de la variable création et développement	87
Tableau N°14 : Statistique descriptive de la variable performance organisationnelle.....	88
Tableau N°15 : Corrélation des variables	89
Tableau N°16 : Test de Fisher	90
Tableau N°17 : Test de qualité d'ajustement du modèle	91
Tableau N°18 : Paramètre du modèle.....	91
Tableau N°19 : Récapitulatif des résultats de la régression.....	94

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre Introductif : concepts et notions de l'économie de la connaissance	4
Section 1 : les concepts de base de l'économie de la connaissance.....	4
Section 2 : Les raisons de l'émergence de l'économie du savoir.....	14
Section 3 : les pratiques de l'économie de la connaissance.....	20
Chapitre 1 : Knowledge management : fondement théoriques, méthodes et outils.....	27
Section 1 : notion de base du knowledge management.....	28
Section 2 : Ancrage théorique du knowledge management.....	36
Section 3 : Les méthodes et les outils du knowledge management.....	45
Chapitre 2 : la performance organisationnelle.....	55
Section 1 : performance, concept polysémique et multidimensionnelle	55
Section 2 : la performance organisationnelle : définition et évaluation	63
Section 3 : contribution du KM à la performance organisationnelle	69
Chapitre 3 : Effets des pratiques knowledge management sur la performance organisationnelle.....	78
Section1 : présentation de la démarche de la recherche	79
Section 2 : caractéristique de l'enquête	79
Section 3 : analyse descriptive et validation du modèle	83
Conclusion Générale	97
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

Introduction Générale

Introduction générale

L'environnement économique a subi de profonds changements ces dernières années, principalement dus à l'émergence des technologies de l'information et de la communication et la montée du capital intangible. Tous ces changements ont transformé l'économie dite « classique » en une « économie de la connaissance ».

L'économie de la connaissance, désigne ce qui apparaît comme une nouvelle phase de l'histoire économique dans laquelle nous sommes entrés depuis la fin des années 1990¹, qui regroupe un ensemble de facteurs humains, structurels et relationnels, cette nouvelle économie met l'accent sur un certain type de ressources considérées comme stratégiques pour l'entreprise, de ce fait un nouveau mode de management est apparu justement pour répondre aux problématiques liées à la formalisation, la préservation des savoirs, la création de connaissances nouvelles, l'échange et le partage des meilleures pratiques.

Le management de la connaissance, plus connu sous le sigle « KM » suivant la dénomination anglo-saxonne de knowledge management, a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion et de l'organisation ; il s'est constitué petit à petit pour devenir une discipline ayant sa problématique propre, ses méthodes et ses outils. Il recouvre l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les différents membres d'une organisation. Cette discipline concerne non seulement les connaissances explicites que l'on retrouve aisément dans les documents, mais aussi et surtout les connaissances dites tacites qui ne sont autres que le savoir et le savoir-faire mémorisés par les employés des entreprises².

Les dirigeants d'entreprises sont conscients de l'intérêt que peut porter une telle démarche sur la performance organisationnelle, qui résulte d'une volonté de ces derniers à faire face aux problèmes liés aux pertes de connaissances principalement tacites.

¹ In http://www.skema-bs.fr/programmes/grandes-ecoles-esc/documents/economie_connaissance.pdf consulté le 01/06/2013 à 12h14.

² KENDEL Hayat Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, Revue électronique ISDM, numéro thématique : Connaissance, information et environnement socio-économique, N°33, août, 7 2008, p.1. in http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms33_Hayat-Kendel.pdf. Consulté le 30/06/2013 à 13h15.

Introduction générale

Dans le cadre de notre recherche nous nous sommes interrogées sur le lien qui peut exister entre les pratiques de gestion des connaissances et la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes, notre choix s'est porté sur l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). Cette recherche vise à répondre à la question suivante :

Quel est l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle au sein de l'EPB?

De cette question principale, diverses questions peuvent s'imposer :

- Qu'est ce qu'une économie de la connaissance?
- En quoi consiste le knowlege management ?
- Quel est le lien entre le knowledge management et la performance organisationnelle ?
- Peut-t-on parler de pratiques de knowledge management au sein de l'EPB ?
- Quels sont leurs effets sur la performance organisationnelle ?

Cette recherche vient enrichir les études réalisées dans le domaine du knowledge management en apportant un éclaircissement supplémentaire en ce qui concerne la capitalisation, le partage, la transmission, la création et le développement des connaissances et aider l'organisme d'accueil à comprendre les enjeux de ses pratiques.

Cette recherche a pour objectif, premièrement, de vérifier le degré d'implantation des pratiques de gestion des connaissances au sein de l'EPB sous les angles de capitalisation des connaissances, de partage, de transmission et enfin la création et de développement des connaissances, deuxièmement, de répondre à notre question de départ, à savoir : quel est l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle ?

Pour mener à bien notre travail, cette recherche s'est construite autour d'une hypothèse centrale à savoir: les pratiques de gestion des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour une méthode quantitative de traitement des données.

Les données récoltées au cours de cette recherche s'appuient d'abord sur une recherche bibliographique et documentaire, ensuite sur une enquête de terrain basée sur

Introduction générale

un questionnaire de recherche, ce dernier nous a permis de répondre empiriquement à notre questionnement de départ.

Pour pouvoir apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitres, les trois premiers sont les résultats d'une recherche théorique, alors que le dernier fait l'objet d'une vérification empirique.

Le premier chapitre a pour rôle d'éclairer sur le contexte dans lequel le knowledge management a émergé à savoir l'économie de la connaissance.

Le deuxième chapitre traite des concepts de la gestion des connaissances, de ses approches, de ses modèles, de ses méthodes et ses outils.

Le troisième chapitre est consacré aux concepts de la performance, ainsi qu'à expliquer le lien entre le knowledge management et performance organisationnelle.

Le dernier chapitre vise à vérifier empiriquement la question de départ et d'apporter des réponses à aux hypothèses posées.

Chapitre introductif :
Concepts et notions de l'économie de
la connaissance

Introduction

Dés les années 90, la connaissance en tant que ressource économique, devient un actif déterminant pour les entreprises ; de ce fait l'économie est entrée dans une nouvelle ère qualifiée par Peter Drucker « ère dite poste de moderne ou de la connaissance »¹. L'objectif de ce chapitre est de justement de présenter cette nouvelle économie, pour cela ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première section permet d'expliquer les notions rattachées à la connaissance, en commençant par une distinction entre les principaux concepts qui composent la connaissance, puis nous verrons les différents types de connaissances, ensuite nous définirons cette nouvelle ère à travers plusieurs points de vue, enfin nous nous intéresserons à son contexte d'apparition.

La deuxième section aura pour rôle d'expliquer les principales raisons, qui font qu'on parle de l'économie de la connaissance de nos jours, pour cela nous avons explicité cinq raisons non exhaustives qui nous, a permis d'entrer dans cette nouvelle économie.

La dernière section parle des principales pratiques issues de l'économie de la connaissance, pour cela nous avons repris trois pratiques : l'intelligence économique, les organisations apprenantes et enfin la gestion des connaissances.

Section 1 : les concepts de base de l'économie de la connaissance

Avant de parler d'économie de la connaissance, il est nécessaire de faire un point sur les concepts qui lui sont attribués, cette section a pour objectif d'éclaircir sur les concepts liés à la connaissance et l'économie de la connaissance.

¹ Drucker Peter, In BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences de gestion, université paul valéry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.

1. Le processus de création de la connaissance

Avant de donner une définition de l'économie de la connaissance, nous commencerons par faire une distinction entre les différents concepts qui composent la connaissance à savoir : donnée, information, connaissance et compétence.

1.1. la donnée

La première définition du concept donnée est la plus basique, celle du dictionnaire Larousse de la langue Française: « la donnée est un élément fondamental servant de base à un raisonnement, une discussion, un bilan, une recherche. »²

Pour **Jean-Yves PRAX** dans son guide du knowledge management définit la donnée comme « un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel, elle peut être qualitative (exemple : il fait beau) ou quantitative (exemple : la température est de 24°C). Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité. »³

Selon **Chaker HAOUET** la donnée se rapporte « à la mesure ou l'identification d'un être vivant, d'un objet ou d'un événement, etc. elle peut revêtir plusieurs formes : expression, caractère, ensemble de caractère numériques ou alphanumériques. Le mot « donnée » accepté pour désigner un « fait » qui n'a reçu aucun traitement. »⁴. Pour **Michel RERRARY et Yvon PESQUEUX** « Les données sont des éléments fournis hors contexte sémantiques et interprétables valeur classement dans le système de gestion de donnée. »⁵

² « Donnée », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, édition Larousse, Paris, 2004, P.377.

³ PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

⁴ HAOUET Chaker, « informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », cahier de recherche numéro 2008-01, laboratoire orléanais de gestion, Paris, P.67

⁵ RERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, Paris, 2006, p.15.

La donnée donc est un élément brut qu'il n'a pas subi de traitement, elle résulte d'une observation, elle peut être considérée comme une matière première pour désigner l'information.

1.2. Information

Le dictionnaire de Larousse de la langue Française définit l'information de la manière suivante : renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelqu'un ou quelque chose, en particulier une nouvelle communiquée au public pour la presse, radio, etc.⁶.

Jean-Yves PRAX dans son manuel du knowledge management définit l'information comme « une collection de donnée organisée dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou orale ; la façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective. »⁷.

PETER Drucker, (1966) définit l'information de la sorte « information est constituée de données ayant pertinence et objet ».

Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX : définissent l'information comme « une donnée ou ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens ». Pour les mêmes auteurs : « information peut être défini comme un ensemble de données replacées dans un contexte et porteur d'un sens particulier »⁸.

Information résulte de données interprétées d'une façon objective c'est-à-dire le passage de la donnée vers l'information est propre à son détenteur.

1.3. La connaissance

Le dictionnaire Larousse de la langue Française⁹ définit la connaissance de la manière suivante la connaissance comme une activité intellectuelle de celui qui vise à avoir la compétence de quelque chose qui étudie afin d'acquérir la pratique ; cette compétence elle-même.

⁶ « Information », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, op cit, p.581.

⁷ PRAX Jean-Yves, op cit P.67.

⁸ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, op cit, p.17.

⁹ « Connaissance », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, op cit p.281

Pour **Jean-Yves PRAX** la connaissance est « une capacité humaine acquise avec le temps, qui permet à relier des informations en leurs donnants du sens »¹⁰.

Selon **Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX** : « la connaissance est plus pérenne qu'une information et demeure activable suivant les situations, elle présente la double caractéristique de fonder à la fois compréhension (dimension cognitive hermétique) pour dissociation de l'action »¹¹.

La connaissance est constituée à base d'informations accumulées chez l'individu à travers le temps qui lui donne la capacité de prendre des décisions face une situation donnée.

1.4. la compétence

Beaucoup d'entreprise ont tenté de trouver des compromis afin de pouvoir répondre à la question « comment définir la compétence ? ». L'accord **ACAP 2000** a désigné la compétence comme un « savoir faire opérationnel validé ou, le savoir correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié (degrés d'expertise, maîtrise de certaines activités) »¹².

Pour **Philippe ZARIFIAN** c'est « une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»¹³.

Jean-Yves BUCK définit également la compétence comme « un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation; elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de

¹⁰ PRAX J-Y, « le manuel du knowledge management », 3ème, ED dunod, Paris, 2003, p.68.

¹¹ FERRARY Michel et PESQUEUX Yvon, op cit, p .206.

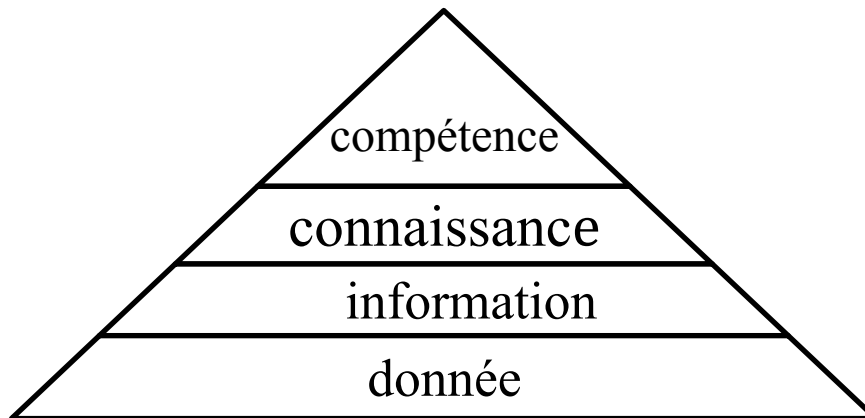
¹² AUBERT. J, GILBERT. P, « Management des compétences : réalisation, concepts, analyses », Dunod, Paris, 2002, P.112.

¹³ ZARIFIAN Philippe, « objectifs compétences », Edition liaison, paris, 1999, p.70.

savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné »¹⁴.

1.5. L'articulation entre les concepts, « donnée, information, connaissance et compétence »

Figure 1 : pyramide de la connaissance



Source : J-Y. PRAX, le manuel du knowledge management, 3ème, ED dunod, 2003, P.66.

La donnée représente ce que l'on a collecté ; elle constitue la matière première détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible ; ensuite, avec l'association de données de différentes natures, nous aurons une information stockée dans nos têtes, ou bien dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données ... L'individu va par la suite s'approprier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance. Par la suite, les différents types de connaissances acquises par l'individu vont être transformés en actions à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence.

2. les types de connaissances

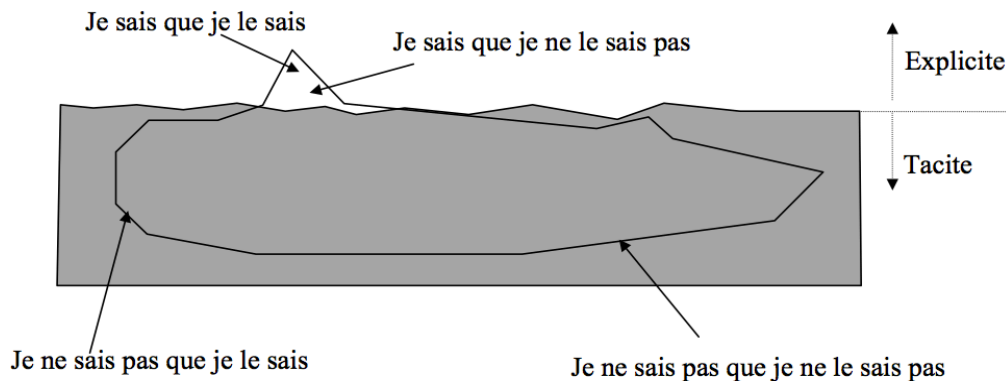
Ikijiro NONAKA et Irotaka TAKEUCHI¹⁵ distinguent deux formes des connaissances existantes dans l'entreprise : les connaissances explicites et les connaissances tacites.

¹⁴ BUCK Jean-Yves, « Le Management des Connaissances et des Compétences – en pratique », Editions d'Organisation, paris, 2003, p.106.

¹⁵ NONAKA & TAKEUCHI. The knowledge creating company. Oxford University Press, 1995. in BALMISSE G, Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management, Vuibert, Paris, 2002, p. 18.

En comparant la connaissance à un iceberg, ces deux catégories nous paraissent plus claires.

Figure N°2: l'iceberg de connaissance



Source : Sylvain MAHE, « démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME », thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000, p.32.

Comme le montre la figure ci-dessus, la partie émergée correspond à la connaissance explicite, elle ne représente que la pointe de l'iceberg; la partie immergée, quant à elle, représente la connaissance tacite, c'est à dire la part des connaissances que nous utilisons sans en avoir conscience.

2.1. Les connaissances explicites

Ce sont des connaissances formalisables, transmissibles et réutilisables. Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, éventuellement, aux concurrents¹⁶.

La connaissance explicite est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques ; bref, celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable, qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en plusieurs exemplaires, transmis à travers des réseaux.

¹⁶ Mille alain, « gestion des connaissances », cours, université Lyon, 2006 in : http://liris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%20_4_pag.es.pdf consulté le 18/04/2013 à 18h32.

2.2. Les connaissances tacites

Elles sont difficilement visibles et accessibles car elles sont personnelles. Elles sont ainsi difficilement transmissibles. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangé lors d'échanges internes et externes à l'entreprise. Ces connaissances ont deux dimensions¹⁷ :

- Technique : la pratique, le savoir faire ;
- Cognitive : croyances, idées, valeurs.

Selon Max **BOISOT**¹⁸, il existe trois types de connaissances tacites dans une organisation :

- Les connaissances tacites qui ne sont pas exprimées parce que tout le monde les connaît et les considère comme « acquises » ;
- Les connaissances tacites qui ne sont pas formulées parce que personne ne les comprend entièrement ;
- Les connaissances tacites qui restent non explicitées, alors que certaines personnes les comprennent parce que le processus d'explicitation serait trop coûteux pour l'organisation. La transmission de la connaissance tacite ne passe pas par les ordinateurs et les réseaux, elle passe par les formes d'interactions sociales proches de l'apprentissage.

Aux connaissances tacite et explicite s'ajoute d'autres types de connaissances que nous pouvons résumer par le tableau suivant :

¹⁷ MILLE Alain, op cit, p.2.

¹⁸ BOISOT Max, in ROSSION Françoise, « transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », éd LAVOISIER, Paris 2008, p.41.

Tableau N°1: les différents types de la connaissance

Principaux auteurs	Taxonomie
REIX (1995) ; KOGUT & ZANDER (1995) ; FAIRLOUGH (1982)	Organisationnelle vs Individuelle
REIX (1995) ; KOGUT & ZANDER (1992) ; JAMES (1950) ; VYGOTSKY (1962) ; ANAND, MANZ & GLICK (1998)	Pratique vs de Contexte
SACKMAN (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
SPENDER (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et Collective
DEMSETZ (1988) ; GRANT (1996)	Générale vs Spécifique
MATUSIK & HILL (1998)	Publique vs Privée, Architecturale vs Composante
BUCKLEY & CARTER (1998)	Additive, Séquentielle et Complexe
ZACK (1998)	Fondamentale, Avancée et Innovante
ZACK (1999)	Déclarative, Causale et Procédurale

Source : BERTHON B, « Le transfert intra-organisationnel de connaissances: Revue de littérature », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, paris, 2001, P.15.

3. Contexte et définition de l'économie de la connaissance

Afin de mieux comprendre l'économie de la connaissance, nous allons retracer dans un premier temps son contexte d'apparition, dans second temps nous définirons cette nouvelle époque.

3.1. Contexte d'apparition

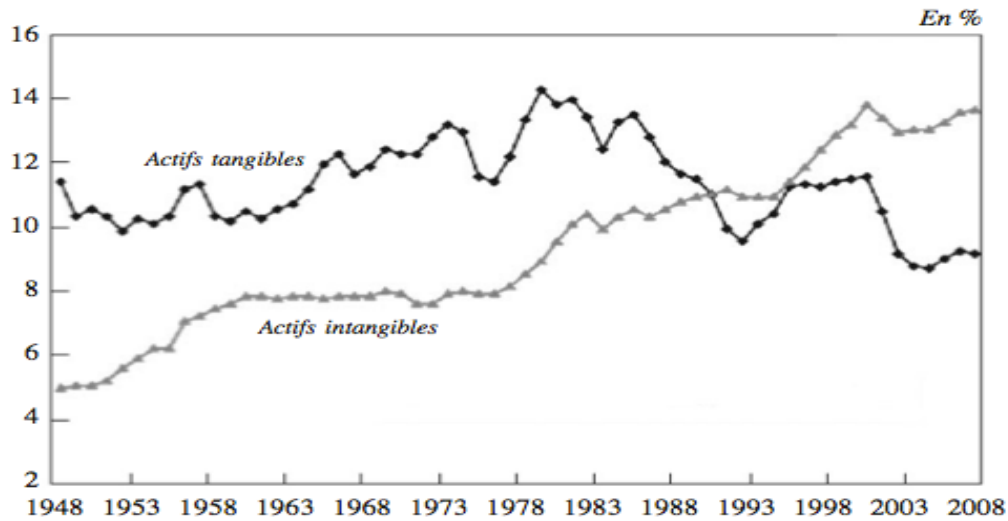
L'expression économie de la connaissance a commencé à émerger à la suite d'un constat dans lequel il apparaît que certaines activités « immatérielles » liées à la recherche et à l'éducation tendent à prendre une importance croissante dans l'économie mondiale.

Cette tendance d'abord quantitative ; puisqu' elle prend une place importante dans la part relative du PIB¹⁹, et ne cesse de croître depuis les années 1990. Le phénomène est relativement bien documenté pour les pays développés, ou la part des dépenses de

¹⁹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « économie fondée sur le savoir », rapport, 1996 P.9.

recherche et développement (R&D) dans le PIB s'est accrue depuis le début des années 1950, comme le démontre le cas des Etats- Unis repris dans la Figure 2 ; la tendance à la hausse est continue pour les dépenses hors financement.

Figure N°3 : Développement des actifs immatériels aux Etat Unis



Source : rapport publié par le conseil d'Analyse Economique, « les marchés de brevet dans l'économie de la connaissance », paris, 28 juillet 2010, in <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000626/0000.pdf>

A travers le graphe ci-dessus, on remarque par la comparaison des deux actifs tangible et intangible, une tendance à la hausse entre 1948-1980 du capital tangible. Pour connaître par la suite une perte de vitesse significative de la part de ce même capital. Alors que depuis les années 1948, l'actif intangible n'a pas cessé de croître jusqu'à prendre le dessus sur le capital tangible à partir des années 1990.

L'étude de **Sandrine Paillard** fournit quelques statistiques sur l'historique du capital immatériel aux Etats-Unis ainsi, l'industrie de la connaissance représente 29% du PIB aux Etats-Unis en 1958 d'après l'étude de **MACHLUP** (1962) et 34% en 1980 d'après celle de Rubin et Taylor (1984)²⁰. Ce type de travaux a été poursuivi par l'organisation de coopération et développement économiques (OCDE) qui regroupe, à l'intérieur des industries fondées sur la connaissance, les industries manufacturières de haute et de moyenne-haute technologie et deux catégories de services : les services fournis à la collectivité, sociaux et personnels et les activités de banque, assurance et autres services aux entreprises. Les industries de la connaissance représentent alors plus

²⁰ Paillard Sandrine, « LES INDICATEURS DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE », NOTE SEMINAL, commissariat général du plan, 2006, P.4.

de 50% du PIB de l'ensemble de la zone OCDE à la fin de la décennie 1990 contre 45% en 1985 et connaissent une croissance supérieure au PIB dans la plupart des pays²¹.

La production de biens matériels est loin d'être devenue anecdotique, y compris dans les sociétés développées, contrairement à ce que certains discours pourraient laisser croire. Mais la part de l'immatériel, de l'informationnel, du travail intellectuel et de la recherche et développement dans les processus de création de l'ensemble des richesses créées et dans les richesses créées ne cesse de croître. Corrélativement, le temps nécessaire à la reproduction-fabrication ne cesse, lui, de diminuer²². Le consensus se fait pour dire que nous sommes entrés dans l'économie de la connaissance. Cela vaut pour tous les secteurs économiques, qu'ils produisent des biens industriels classiques, des services, ou de la connaissance. Certes, les savoirs ont toujours joué un rôle dans la production. Ainsi les sciences. Mais leur impact était limité au XIX^e siècle. Il y a cette tendance séculaire à l'augmentation de la part du capital intangible (éducation, formation, innovation...). Ainsi la croissance du capital physique par heure travaillée représentait 2/3 de la croissance de la productivité du travail dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, mais seulement de 1/5 à 1/4 au XX^e siècle²³. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont contribué à accélérer cette tendance dans les vingt dernières années, dans la mesure où elles sont la condition nécessaire qui facilite et permet à grande échelle des évolutions majeures. Le changement est dans la quantité des savoirs produits, la complexité des produits fabriqués et dans l'organisation des acteurs dans la dynamique de la production des connaissances.

3.2. Définition de l'économie de la connaissance

Après avoir donné le contexte d'apparition de l'économie de la connaissance, nous allons définir qu'est ce que l'économie de la connaissance, en prenant en compte les diverses définitions apparues dans la littérature économique. L'OCDE a publié, dans son rapport en 2001, que les économies contemporaines «sont progressivement devenues des économies fondées sur la connaissance»²⁴

²¹ Paillard Sandrine, op cit p.5.

²² Archambault Jean-Pierre, « L'économie du savoir : la nécessaire coopération », revue terminal, N°91, 2004.in <http://www.epi.asso.fr/revue/articles/a0504a.htm> consulté le 26/04/2013 à 22H02.

²³ Archambault Jean-Pierre, op cit

²⁴ HANDEVILLE B., A.GUEYE, GERADIN H., « quelle articulation et développement ? », revue monde en développement, n°37, 2009, p.7-12.

Alors qu'entend-t-on par le phénomène «Economie de la connaissance»?

La notion d'économie de la connaissance rend compte, aujourd'hui, que la connaissance devient un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle où le rôle primordial était joué par le capital et les matières premières. Cette notion est née avec la perception du rôle croissant de la création, la distribution et l'utilisation des connaissances dans le fonctionnement des firmes et des économies²⁵.

L'économie de la connaissance au sens strict s'est progressivement élargie à partir de l'ouvrage de (Maunoury, 1979) « Economie du savoir » qui est considéré comme le précurseur de l'économie de la connaissance. Maunoury ajoute, à côté de formes délibérées de production et d'acquisition correspondant aux grandes institutions de l'éducation et de recherche, les vastes domaines des processus d'apprentissage qui décrivent les situations de plus en plus nombreuses où les savoirs sont produits dans le cadre des activités « régulières » de production et d'usage de biens et services²⁶. **FORAY** considère que les économies fondées sur la connaissance se constituent à partir d'un double phénomène : « une tendance longue, relative à l'augmentation des ressources consacrées à la production et à la transmission des connaissances (éducation, formation, R&D, coordination économique) et d'autre part, un événement technologique majeur - l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. »²⁷.

D'après les définitions précédentes il en ressort qu'une économie de la connaissance est d'abord une économie qui donne la priorité au capital intangible.

Après avoir vu les principaux concepts de l'économie de la connaissance, il convient de s'interroger sur les raisons pour lesquelles nous parlons d'économie de la connaissance.

²⁵ DIANI Mourad, « Connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », acte de colloque interdisciplinaire « connaissance(s) et incertitude », AIX en provenance, 27 septembre 2002, p.2, in http://sites.univ-provence.fr/cies/osmose/actes2002/Diani_texte.pdf, consulté le 13 décembre 2012 à 12h48.

²⁶ SEGUENI Fadhila, AISSAT LEGHIMA Amina, « formation et compétence :le paradoxe des entreprises algériennes », Colloque international sur l'Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat – Société – Economie, Alger 8-9-10 décembre 2012, p3.

²⁷ FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, paris, 2000, P.18.

Section 2 : Les raisons de l'émergence de l'économie de la connaissance

Afin de comprendre les raisons qui nous ont mené d'une économie post industrielle vers celle de la connaissance, nous avons repris le raisonnement de **DOMINIQUE FORAY**²⁸ qui énumère deux facteurs : la montée du capital tangible et l'émergence des TIC. A cela s'ajoute, la capacité d'innovation, les changements organisationnels et la mondialisation des marchés.

L'objet de cette section sera de présenter les principales raisons qui ont fait qu'on parle aujourd'hui d'une économie de la connaissance.

1. Le capital intangible

Nous avons vu dans la première section que la montée du capital immatériel dans la part du PIB est un des premiers indicateurs à avoir constaté le passage d'une économie matérielle vers une économie basée sur l'immatérielle.

Celui-ci est composé d'un ensemble d'actifs qui incluent le capital humain (éducation, formation, santé, compétences), les dépenses de R&D, les droits de propriété intellectuelle, les logiciels ou encore les dépenses organisationnelles. Ces investissements immatériels sont devenus essentiels dans une économie fondée sur la connaissance et les compétences, le capital immatériel explique une part croissante des gains de productivité et donc de la croissance économique.

Les actifs immatériels sont devenus stratégiques, car ils sont à la base de l'avantage concurrentiel des firmes dans l'économie de la connaissance. Ainsi, selon le rapport **LEVY-JOUYET**: « L'immatériel est aujourd'hui le facteur clef de croissance des économies développées »²⁹. Une étude du SESSI montre que près de la moitié des entreprises enquêtées ont une stratégie explicite de valorisation des composantes immatérielles de leur activité : la communication (notamment publicitaire), l'innovation, la R&D et la protection de la propriété intellectuelle (marques et

²⁸ FORAY Dominique, op cit, P19.

²⁹ LEVY maurice et JOUYER J-P, « l'économie de l'immatériel : la croissance de demain », rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, 2006, P. 21 in http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/rapport_levy_jouyet.pdf consulté le 03/01/2012 à 22h34

brevets)³⁰. Ces éléments immatériels, et d'autres encore de caractère plus « tacite » comme la localisation, l'environnement, la réputation, les réseaux de relation, le climat social, « la confiance » des partenaires, deviennent un élément d'actif important des entreprises, et que la comptabilité et la finance qualifient du terme de *goodwill*. Le *goodwill* correspond à un excédent de la valeur d'une entreprise par rapport aux éléments constituant son actif net. Il s'agit, autrement dit, d'une estimation de la valeur d'une entreprise sur la base de l'anticipation de ses gains escomptés à partir des avantages incorporels dont elle dispose et qui ne sont pas comptabilisés dans le bilan. L'évaluation du *goodwill* est devenue un enjeu important, notamment dans les situations de cession ou d'acquisition d'entreprises dont l'avantage concurrentiel repose particulièrement sur ces éléments incorporels.

2. L'introduction des TIC

Le deuxième facteur structurant l'économie de la connaissance est l'émergence de la vague des TIC, comme on l'a indiqué plus haut. Cette vague technologique s'est accélérée à la fin des années 1990 aux États-Unis pendant la phase de « la nouvelle économie »³¹.

Il existe de toute évidence des liens de causalité entre l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement des économies fondées sur la connaissance. Si l'évolution des TIC n'est pas quelque chose de récent – on a plutôt assisté à une évolution continue depuis les années 1950³² – son accélération est récente et date de la fin des années 1990, avec la convergence du secteur des médias, de l'informatique et des télécommunications, malgré le krach des valeurs technologiques début 2000, la montée en puissance des TIC n'a pas été remise en cause, cette accélération se traduit d'abord par un accroissement significatif des investissements des TIC et le développement de leur usage dans les entreprises, les TIC ont pris une place majeure dans l'économie : 90% des entreprises ont désormais accès à Internet alors que le Web grand public a seulement 10 ans. Les usages de cette

³⁰ DUTRAIVE Véronique, « Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblienne », revue d'économie industrielle, 2008 in <http://rei.revues.org/3938?lang=en> consulté le 1 juillet 2013 à 11h36.

³¹ FLACHER David et PLIHON Dominique, « économie de la connaissance et de l'immatériel », conférence, 25/05/2007, P.06.

³² VICENTE Jérôme, « économie de la connaissance », cours, université Toulouse, 2001, P.20.

connexion ne cessent de s'étendre. Les entreprises développent Intranet, Extranet (20 % des entreprises ont possèdent un) et site Web. La part des salariés utilisant le télétravail en relation avec les systèmes informatiques de l'entreprise s'est considérablement accrue pour toucher désormais 24% des salariés en 2006 (18% en 2003)³³.

Avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'économie fondée sur la connaissance a rencontré une base technologique appropriée entraînant une consolidation mutuelle entre l'essor des activités intensives en connaissance et la production et la diffusion des nouvelles technologies. Ces dernières produisent trois effets sur l'économie³⁴ :

- Elles permettent des gains de productivité, en particulier dans le domaine du traitement, du stockage et de l'échange d'information, domaine fondamental de l'économie de la connaissance ;
- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisent l'émergence et la croissance de nouvelles industries (multimédia, commerce électronique, webmaster, plate- forme électronique, intermédiation, industrie de réseaux, téléphonie, etc.) ;
- Elles poussent à l'adoption de modèles organisationnels originaux en vue d'une meilleure exploitation des nouvelles possibilités de distribution et diffusion de l'information.

La diffusion des TIC au sein du système économique s'accompagne de fortes interactions entre changement technique et changement organisationnel. Au sein des entreprises, on est progressivement passé d'une informatique centralisée dédiée à des tâches de calcul à une informatique répartie caractérisée par une automatisation locale des tâches puis à une informatique en réseau, par la mise en relation des savoirs.

3. L'innovation

L'économie de la connaissance reposant sur l'innovation, elle a besoin du dynamisme industriel procuré par les nouvelles firmes à forte intensité en connaissances, recherche ou science³⁵.

L'innovation est un des moyens mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif.

³³ VICENTE Jérôme, op cit, P.8.

³⁴ LAMARCHE Thomas et AL, « du partage au marché : regard croisés sur la circulation des savoirs », communication, Ed DELAMOTTE Eric, 2004, p.20.

³⁵ David Paul A. et FORAY Dominique, « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », Revue internationale des sciences sociales, n° 171, 2002,1, p. 13-28.

Une innovation répond aux besoins du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles³⁶.

Or on s'aperçoit que les investissements consacrés à l'innovation augmentent considérablement, notamment les dépenses de R&D, ce qui se traduit par une augmentation significative des innovations produites (que l'on voit par exemple à travers l'augmentation du nombre de brevets demandés ou obtenus)³⁷. Par ailleurs, les espaces d'apprentissage par la pratique semblent s'élargir à partir de situations où la division du travail fordiste, dans les bureaux et dans les usines, rétrécissait considérablement le périmètre de l'activité de chacun et donc les occasions d'apprentissage. Les opportunités de création de connaissances sont donc beaucoup plus nombreuses.

Par ailleurs, la « nécessité d'innovation » devient plus forte, puisque l'innovation tend à devenir le moyen presque unique pour survivre et prospérer dans des économies fortement concurrentielles et globalisées³⁸.

4. Le changement organisationnel

En particulier, cette économie de la connaissance permet un mode d'organisation méso- économique, celui des réseaux. Ceux-ci tendent à se substituer aux catégories plus classiques d'organisation des marchés : l'échange « anonyme » au moyen du prix et la hiérarchie. L'utilisation des TIC et plus généralement de l'information permet de dépasser le premier de ces éléments par l'exploitation des connaissances concernant les clients et fournisseurs réels ou potentiels. Ces mêmes techniques permettraient aussi aux firmes de se débarrasser des contraintes imposées par l'organisation hiérarchique.

L'économie fondée sur la connaissance implique donc des changements majeurs dans les modes d'organisation des firmes. En raison de la difficulté croissante à maîtriser l'ensemble des connaissances qui pourraient directement ou indirectement affecter la productivité des firmes, ces dernières cherchent à se spécialiser en fonction

³⁶ CHOUTEAU Marianne, VIEVARD Ludovic, « L'innovation, un processus à décrypter », études, millénaires 3 le centre ressources prospectives du grand Lyon, janvier 2007, P.5.

³⁷ OCDE, « Mesurer le capital humain, vers une comptabilité du savoir acquis 1999, p. 36.

³⁸ AMABLE Bruno, Introduction à l'économie de la connaissance, Contribution pour le rapport UNESCO Construire des sociétés du savoir, Université Paris 10 et, p.6.

des connaissances et compétences qu'elles dominent, et à partir desquelles elles peuvent maintenir leur position concurrentielle.

Dans ce contexte, la firme doit faire appel à des connaissances externes, qu'elle ne contrôle pas directement, et les articuler avec sa propre base de connaissance. La firme industrielle typique qui développe en interne les innovations issues de ses propres laboratoires (le modèle dit « linéaire » de l'innovation), céderait la place à la firme en réseau, qui aurait recours au marché (achats de brevets, cession de licences, contrats de R&D, etc.) aussi bien qu'à la coopération avec des partenaires publics (universités, centres de recherche, etc.) ou privés (fournisseurs, clients ou même concurrents). Les avantages de ce mode d'organisation en termes de flexibilité seraient susceptibles d'être contrebalancé par des inconvénients en termes de capacité d'apprentissage, de circulation de l'information et de diffusion de la connaissance. C'est pourquoi cette mise en réseau est là encore complémentaire avec un développement de la codification et de la facilité de circulation de l'information, c'est-à-dire principalement avec les progrès réalisés dans les TIC³⁹.

5. La globalisation de l'économie

Ce phénomène de globalisation est parfois aussi appelé internationalisation ou mondialisation. Il consiste à considérer les marchés et les activités à un niveau international, et non plus essentiellement dans un cadre national « protégé »⁴⁰. Ce phénomène de globalisation a des conséquences importantes sur le capital humain des entreprises. Il nous apparaît utile de nous attarder quelque peu à le décrire.

Le phénomène de globalisation est un phénomène qui s'entretient et s'amplifie de lui-même, pour peu que certaines conditions soient réunies pour faciliter son apparition.

Plusieurs facteurs expliquent l'apparition de ce phénomène de globalisation et l'ampleur qu'il a atteint ces dernières années, à tel point qu'il suscite aujourd'hui des interrogations et que des détracteurs tentent maintenant de s'y opposer. La plupart des facteurs favorisant la globalisation sont externes à l'entreprise et modifient son

³⁹ Amble Bruno, op.cit, p 9-10.

⁴⁰ Lehmann- Ortega et al, « STRATEGOR : Stratégie, Structure, Décision, Identité », Inter Edition, Paris, 1993, p.224.

environnement⁴¹. Nous citerons les suivants :

- La libéralisation des échanges internationaux,
- L'intégration économique de grandes zones géographiques,
- L'amélioration des moyens de transport
- L'homogénéisation de la demande internationale

La libéralisation des échanges internationaux se manifeste par l'ouverture des frontières, la conclusion d'accords de libre échange et la diminution des droits de douane. Les échanges à travers les frontières étant ainsi facilités et moins taxés, il n'est pas étonnant de voir leur intensité s'accroître.

L'intégration économique de grandes zones comme pour la CEE (ou NAFTA, son équivalence pour le Canada, les Etats-Unis et le Mexique) accélère l'internationalisation des entreprises, non seulement au niveau de la zone ainsi constituée, mais aussi en dehors de ces zones.

L'amélioration des moyens de transport (et la baisse des coûts) concerne les biens, les personnes et les informations. Leur transport de plus en plus rapide et à faible coût est une condition nécessaire pour la globalisation.

D'autre part, la mondialisation a également eu un impact majeur sur la nouvelle économie des connaissances prise dans son ensemble⁴². Cela a permis à de très importantes sociétés présentes à l'international de valoriser leurs talents aux quatre coins du monde. Les connaissances multiculturelles, simplement du fait d'économie d'échelle et de gamme deviennent un atout indispensable que les entreprises doivent valoriser.

Après avoir fait le tour sur quelques raisons qui ont aidé l'économie à entrer dans une nouvelle ère, nous devons voir les pratiques qui sont nées avec elle.

⁴¹ Sylvain MAHE, op cit, p.7.

⁴² AMIDON Debra M, « innovation et management des connaissances », Edition organisation, Paris, 2001, P.125.

Section 3 : les pratiques de l'économie de la connaissance

L'avènement de l'économie de la connaissance a vu naître ou réinterpréter certaines pratiques à base informationnelle, nous avons choisi de détailler trois d'entre elles, à savoir : L'intelligence économique, les organisations apprenantes et la gestion des connaissances.

1. L'intelligence économique

Ce point aura pour rôle d'éclaircir la question suivante : qu'est ce que l'intelligence économique ?

1.1. Origine de l'intelligence économique

Le concept d'intelligence économique (IE) est d'origine anglo-saxonne. Il est dérivé de «competitive intelligence » ou « business intelligence ». Les premières études sur l'intelligence économique ont été réalisées par les pionniers ANGUILAR et KEEGAN.

Le concept a commencé à être évoqué en France à la suite de l'évolution des travaux sur l'observation de l'environnement des entreprises que **LESCA ET MARTIN** expriment par « Ecoute prospective de l'environnement ». Mais c'est en 1994, dans le rapport MARTE plan⁴³, «Intelligence économique et stratégies d'entreprises », élaboré par la Commission dirigée par **Henri Martes**, que le concept d'intelligence économique y apparaît véritablement. Les actions de maîtrise de l'intelligence économique répondent au souci de rentabilité. Par conséquent, elles doivent être conduites avec des objectifs spécifiques, des ressources et des produits et services attendus. En général, il y a cinq opérations majeures : l'identification des besoins des utilisateurs, la recherche et la collecte de l'information, le traitement des données, la diffusion et la communication, et enfin l'exploitation et l'utilisation l'information.

1.2. Définition de l'intelligence économique

La première définition retenue est celle du **rapport MARTRE**, œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée « Intelligence économique et stratégie des entreprises » donne la définition suivante :

⁴³ œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée Intelligence économique et stratégie des entreprises, c'est un rapport dirigé par Henry MARTRE afin de débattre de l'intelligence économique en France et donné une 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 délais et de coûts. »⁴⁴

Pour compléter cette définition **Philippe Baumard** ajoute que « L'intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise. »⁴⁵.

Pour **Gabriel Colletis** « L'intelligence économique peut, au niveau d'une entreprise particulière se définir comme sa capacité à combiner efficacement les réseaux et compétences extérieures en vue de résoudre un problème productif inédit. »⁴⁶.

La finalité de l'intelligence économique, selon **BESSON ET POSSIN**, est « la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée »⁴⁷ destinée à éclairer la prise de décision et l'action d'une entreprise ou d'un Etat.

L'Intelligence économique permet à l'entreprise d'effectuer des actions d'influence, telle que le lobbying. Elle sert également à protéger l'entreprise contre tous les risques et menaces liés à la sécurité, à la sûreté à l'environnement et au management. Ethique et déontologique, l'intelligence économique s'inscrit totalement et complètement dans la légalité.

1.3. Enjeux stratégiques de l'IE

Qu'apporte l'intelligence économique pour une entreprise ou un Etat ? La réponse à cette question passe par l'analyse des enjeux politiques, économiques et

⁴⁴ Commissariat Général du Plan Martre Henry et Al, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport, la Documentation française, 1994, P.23.

⁴⁵ In <http://www.actelligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique>, consulté le 15 décembre 2012 à 16h22.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ NIANG Thiendou, « Enjeux de l'intelligence économique », rapport, université cheikh anta diop, Dakar, 2010, p.2.

technologiques, que nous allons voir dans les points suivants⁴⁸ :

- **Enjeux politiques**

Le fait d'observer l'environnement des entreprises permet d'acquérir et d'utiliser les informations concernant les événements et les tendances dans l'environnement externe de ces entreprises. La connaissance qui en résulte aide les dirigeants d'entreprise dans la planification des actions futures de leurs organisations.

La France est par exemple en compétition avec les Etats-Unis et d'autres démocraties occidentales. Dans ce cadre, elle utilise les services secrets pour la promotion de ses intérêts économiques.

- **Enjeux économiques**

L'intelligence économique fait partie des sujets de concertation entre les pouvoirs publics et les entreprises. Aux Etats-Unis, les objectifs visés dans l'utilisation de l'intelligence économique sont : le renforcement de la compétitivité des entreprises dans le marché mondial. Les Etats-Unis doivent également répondre aux défis du contre espionnage qui menace les entreprises américaines, c'est pourquoi la communauté d'acteurs de l'intelligence économique au sein du gouvernement américain manifeste son soutien aux entreprises dans la conduite de leurs affaires. Cela d'autant plus que beaucoup d'agences fédérales génèrent de l'information utile pour le secteur privé.

- **Enjeux technologiques**

Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marques, modèles, savoir-faire, droits d'auteur, veille technologique, secrets, protection de logiciels, transfert technologique, accords de licence, droit de la concurrence, etc.) devient de plus en plus un enjeu majeur.

2. Les organisations apprenantes

Au début des années 90, une nouvelle notion est apparue dans le monde des ressources humaines et du développement des organisations: celle d'organisation apprenante. Elle tentait de pallier aux insuffisances des organisations bureaucratiques

⁴⁸ OUEDRAOGO Lydia, « les enjeux de l'intelligence économique », le stratège : journal du savoir, consulté le 15 décembre, 2012 in: <http://www.lestrategie.net/index.php/intelligence-economique/557-des-enjeux-de-l-intelligence-economique> consulté le 23/02/2013 à 20h35

des décennies précédentes.

2.1. Les notions d'organisation apprenante

Avant de définir l'organisation apprenante, il nous apparaît important d'éclaircir la notion « apprentissage ».

Apprendre, c'est devenir compétent dans un domaine dans lequel nous avons réellement **envie de devenir compétent**.

L'apprenance (learning), c'est la capacité d'une organisation à accroître sa compétence à produire ce que nous voulons produire⁴⁹.

2.2. Définition des organisations apprenantes

L'un des premiers à avoir défini l'organisation apprenante est **Peter SENGE** dans son ouvrage **la 5ème discipline**, pour lui « L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle - une façon d'être et de fonctionner dans un environnement - où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi, les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis »⁵⁰

Une autre définition très intéressante de **Garvin**, « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances »⁵¹.

Une organisation apprenante est donc essentiellement adaptative et créative : les compétences qu'elle sait acquérir mais aussi générer lui permettent d'avoir un temps d'avance, donc de moins craindre le futur.

⁴⁹ SENGE P., « apprendre », conférence, 25 mars 2004, Lyon, P.2.

⁵⁰ Ibid, p.3.

⁵¹In <http://www.alexandreperin.com/dea/ManagementetConnaissances.html> consulté le 03/05/2013 à 21H38.

2.3. Les caractéristiques des organisations apprenantes

Selon **Guy PELLETIER** et **Claudie SOLAR** « Si les définitions d'une organisation apprenante varient selon les auteurs, ces organisations possèdent toutes un certain nombre de caractéristiques communes. »⁵². L'organisation apprenante :

- réfère l'apprentissage réalisé à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière ; il ne s'agit pas de la somme des apprentissages individuels ;
- fait preuve de capacités de changement dans sa structure, dans sa culture, dans la conception du travail et ses représentations ;
- accroît la capacité des individus à apprendre ;
- requiert une large participation des salariés, dans la prise de décision, le dialogue et le partage d'informations ;
- promeut une approche systémique et la construction d'une mémoire organisationnelle. qui s'appuie donc sur deux dimensions clés :
- l'apprentissage collectif (ou l'apprentissage par groupe de travail) ;
- l'organisation en tant que système intelligent, capable de s'autoréguler grâce à l'apprentissage et à la communication. Dans ces organisations, une place majeure est faite à un ensemble de pratiques qui caractérisent les organisations apprenantes dont :
- l'analyse et l'anticipation du changement au sein du système et de son environnement;
- l'acquisition et le développement des capacités de questionner, de provoquer et de modifier les normes de fonctionnement ainsi que leurs postulats ;
- la mise en place et le renforcement d'une direction habile à transformer de façon certaine l'organisation ».

⁵²In : <http://sitecoles.formiris.org/?WebZoneID=590&ArticleID=2991>, consulté le 15 décembre 2012 à 21h30.

3. La gestion des connaissances

La troisième pratique de ce chapitre est le cœur même de ce travail de recherche, il s'agit de la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances est une activité qui ne date pas de l'avènement de l'économie de la connaissance, puisque la création, la capitalisation et le transfert des connaissances a intéressé beaucoup d'auteur de la littérature managériale, GALBRAITH (1968), DRUKER (1968, 1988, 1993), BELL (1973), TOFLER (1990), etc.

Mais l'apparition des TIC a donné une nouvelle dimension et lui a fourni de nouveaux outils, qui permettent de faciliter la gestion des connaissances.

Nous nous n'attardons pas sur la gestion des connaissances qui fera l'objet du deuxième chapitre de notre travail, l'idée était de retracer la gestion des connaissances dans l'économie de la connaissance.

Conclusion

Après avoir étudié les concepts de la connaissance et les concepts d'économie de la connaissance, il est possible d'apprécier les points suivants :

- La connaissance est différente des concepts suivants : donnée, information, et compétence, mais il existe une articulation entre eux. Dans l'organisation, la connaissance a pris deux formes : une forme explicite (connaissances codifiées) et une forme tacite (connaissance non codifiées).
- L'économie de la connaissance signifie que la connaissance est devenue un facteur de production plus important que les facteurs traditionnels (capital, matières premières). Ce phénomène est reconnu à travers la montée en puissance des déterminants suivants : investissement immatériel, éducation, recherche et développement, investissement en TIC et la mondialisation des économies.

Chapitre 1 :
knowledge management : Fondements
théoriques, méthodes et outils

Introduction

A l'ère de l'internationalisation et de l'intensification de la concurrence, la compétitive des entreprises repose sur sa détermination d'un avantage concurrentiel, qu'elle acquérait grâce au knowledge management. Dans ce qui va suivre nous allons faire un point sur ce nouveau mode de gestion, dans un premier temps nous allons parler des notions de base du knowledge management : les phases d'évolution, les différentes définitions qu'ont été citées dans la littérature, puis nous expliciterons les différents objectifs et enjeux de ce dernier.

Dans un second temps, nous verrons les origines théoriques du KM, ces différentes approches (informatique et humaine) et ces différents modèles.

Enfin l'instauration d'une telle démarche dans l'entreprise nécessite un certain nombre de méthodes et d'outils qui feront l'objet du dernier point de ce chapitre.

Section 1 : notions de base du knowledge management

A travers cette section, notre objectif sera de présenter les notions de base du KM, en commençant par ses origines, sa polysémie de définition, ses fonctions et enfin ses enjeux.

1. Les origines historiques du knowledge management

Afin de mieux comprendre l'engouement qu'a connu le knowledge management, nous développerons les principales phases d'évolution qu'a connu le KM dans le temps, en commençant par celles de son émergence jusque à l'ère du KM 2.0.

1.1. Phase 1 : amorçage de la notion KM

Même si l'on peut penser que le management des connaissances existe, implicitement, depuis très longtemps, les spécialistes s'accordent sur son émergence vers la fin des années 50. En effet, après une domination managériale de l'école classique et une conception mécaniste de l'homme au travail, les travaux des auteurs de l'école des relations humaines ont mis en avant, à partir des années 30, le rôle stratégique joué par l'humain dans l'entreprise. En 1959, dans son livre intitulé : « Theory of the growth of the firm », **Edith PENROSE** propose une approche complètement nouvelle, fondée sur les ressources¹.

¹ GRUNDSTEIN Michel, « Le Management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations », Institut International pour l'Intelligence Artificielle, Paris, 2002. In <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf> consulté le 23/03/2013 à 17h07

Elle explique dans ce livre que l'organisation peut subir une perte de capital en cas de départ d'un salarié « capable », c'est-à-dire intervenant dans le processus de production. C'est une approche nouvelle, car elle confère à la connaissance une valeur économique, au même titre que toutes ressources matérielles. La création de richesses n'est plus seulement l'apanage du capital au sens strict du terme, le savoir détenu par les salariés se retrouve au centre du processus de création de la richesse. Des travaux divers vont venir étayer cette approche, comme ceux de Polanyi (1966) qui définit les deux types de connaissances dans les organisations (tacites et explicites). Peter Drucker (1968) le démontre également en précisant l'importance de l'analyse de l'information dans les organisations et le rôle que joue la connaissance pour la rendre pertinente. Ou encore les travaux de Argyris dans les années 70 qui cherchent à définir le statut de la connaissance dans les organisations.

1.2. Phase 2 : de la gestion de l'information à la connaissance

La seconde période de l'évolution du concept de KM s'échelonne entre la fin des années 1970 et le début des années 1990². Elle est tout d'abord marquée par une certaine continuité des travaux réalisés durant la période précédente, avec la parution d'ouvrages comme celui de H. Itami (1980) sur la valeur des actifs invisibles de l'entreprise. Cependant, tout en s'inscrivant dans la lignée des travaux de la période précédente, les recherches de cette seconde phase vont être marquées par une réelle transition des problèmes de gestion et d'utilisation des informations vers des problèmes liés spécifiquement aux connaissances.

Ainsi, les années 1980 marquent le passage de la gestion de l'information à celle de la connaissance qui a notamment pour conséquence, l'acceptation de l'expression « knowledge management » par la grande majorité de la communauté anglophone qui s'intéresse à ces questions³.

² JAQUET Stéphane, « management des connaissances : des clés pour comprendre », centre de ressources en économie gestion, Versailles, septembre 2010, in <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442> Consulté le 10/03/2013 à 16h09.

³ GLORIA Stéphane, « knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », Journal en ligne ISDM N°27, université du sud Toulon Var, 2006, P.4.

Ce concept prend de l'importance en raison des incertitudes liées à la crise. C'est à ce moment qu'apparaît le terme d'entreprise apprenante par **Peter SENGE** met en avant les processus d'apprentissage en équipe et montre l'intérêt d'un nouvel état d'esprit qui fait de la connaissance un atout concurrentiel indéniable. Avec les progrès de l'informatique, les années 80 marquent le développement de travaux sur l'intelligence artificielle et les systèmes experts⁴. Le KM se focalise alors sur la manipulation et la transmission de données ainsi que sur la problématique de sa conservation. De nombreuses innovations apparaissent à ce moment-là comme la gestion électronique des documents, mais également le traitement automatique du langage, à travers la dictée vocale ou la traduction automatique. De nombreux travaux cherchent à explorer également les analogies entre l'ordinateur et le cerveau humain qui permettrait d'améliorer la productivité des salariés

1.3. Phase 3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM

Un changement majeur va intervenir dans les années 1990⁵, sous l'influence des grands cabinets de conseil de gestion qui réalisent des prestations pour les plus grandes organisations mondiales. On cherche alors à mettre en place de véritables systèmes internes de gestion des connaissances, à vocation pratique, dans un but de productivité accrue. Au même moment, on observe une accélération de la recherche avec les travaux fondamentaux de **NONAKA ET TAKEUCHI**. Au Japon C'est souvent cette date qui est prise pour présenter le développement du concept de management de la connaissance. En effet, les travaux japonais ont surtout mis en évidence des interactions existantes entre les connaissances tacites et explicites, mais également les approches possibles pour les développer. En même temps, cette approche japonaise apporte énormément au concept, car elle s'oppose à l'approche américaine, orientée technologies. Nonaka et Kono présentent une nouvelle dynamique de création du savoir qui tient compte de l'environnement, mais également du potentiel des personnes. Le contexte doit être porteur de sens, ce qui développe la nécessité d'une communauté stratégique de connaissances et met en avant l'intérêt d'une société en réseau. On peut dire que c'est cette école qui a véritablement

⁴ JAQUET Stéphane, op cit p.5.

⁵ Ibid, P.4.

permis de poser les bases de ce que peut être aujourd'hui le management des connaissances, même si l'apport des différents courants est indéniable. Le KM, à l'heure actuelle, est en profonde mutation. Il s'est longtemps focalisé sur la collecte et le classement des données, mais s'intéresse aujourd'hui au partage à travers le concept d'intelligence participative en cherchant à la fois à décroiser le management et connecter les personnes entre elles. On peut ainsi parler « d'organisation 2.0 » selon Martin **ROULEAUX DUGAGE** pour décrire les entreprises qui mettent en place des communautés de pratiques s'appuyant essentiellement sur le retour d'expérience. Pour bien mesurer les évolutions et l'émergence de ce concept, on peut se pencher sur la difficulté de le définir précisément⁶.

2. Définition du knowledge management

Après avoir défini les préalables du knowledge management dans chapitre introductif, nous tenterons de cerner cette notion, chose qui est difficile puisque comme tout concept nouveau, le management des connaissances a fait l'objet de nombreuses définitions.

La première définition retenue, est celle de **Hamilton**, « La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; la gestion des connaissances est liée à deux types d'activités :

- a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et,
- b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifier »⁷.

⁶ ROULEAUX DUGAGE Martin, « organisation 2.0 : knowledge management 2.0 », Eyrolles, Paris, 2008, P.44.

⁷ KHAYATI Sabri, « La contribution de l'usage des Technologies de l'information et de la communication au management des connaissances au sein des entreprises sous-traitantes », XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, P.23.

Selon **BOUTEILLIER**, « La gestion des connaissances est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle.»⁸

Pour **René-Charles TISSEYRE** « Le Knowledge Management est à la fois une démarche, une nouvelle organisation, une nouvelle approche du rôle des acteurs par rapport à cette organisation, un nouvel effet de levier pour le développement de ces organisations et un nouvel usage des technologies. »⁹

Jean-Yves PRAX, « La gestion des connaissances se réfère à la valorisation du savoir-faire, en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du savoir. La gestion des connaissances s'inscrit comme un outil permettant de qualifier, voir dans certains cas, quantifier ces actifs.»¹⁰

Dans un autre sens, **Jean-Louis ERMINE**, définit la gestion des connaissances comme étant « la mise en place d'un système de gestion des flux cognitifs qui traversent presque toutes les composantes de l'organisation et en vue d'utiliser et d'enrichir le patrimoine de connaissance de cette dernière ; la gestion des connaissances permet de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans l'organisation, particulièrement celles qui revêtent un caractère critique et stratégique. Tout ceci se fait dans le but de favoriser la capacité d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et savoir-faire »¹¹.

SVEIBY ajoute que le «Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises...vous aidera à développer une stratégie fondée sur le savoir et à approfondir vos intuitions de dirigeants sur les pièges d'un contrôle des coûts trop rigides. En vous montrant comment les actifs intangibles peuvent créer de la valeur, il vous permettra de découvrir des stratégies à mettre en œuvre pour améliorer la rentabilité de votre entreprise »¹²

⁸ KHAYATI Sabri, op cit, p.24.

⁹ TISSEYRE René-Charles, « Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances », Hermes Science, Paris, 1999, P.185.

¹⁰ PRAX Jean-Yves, « Le Guide du knowledge management », Dunod, Paris, 2000, p. 266.

¹¹ BOUGHAZALA Imad, ERMINE Jean Louis, « Management des connaissances en entreprise », Hermes-Science, Paris, 2007, P.44.

¹² SVEIBY Karl Erik, Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000, P.105

Enfin **Gilles BALMISSE** explique que « le management des connaissances est l'organisation et la gestion d'un environnement qui encourage la création, le partage, l'apprentissage, l'amélioration, l'organisation et l'utilisation des connaissances pour le bénéfice de l'entreprise, de ses partenaires et de ses clients »¹³.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'existence de différents types de connaissance rend sa définition difficile dans son aspect global. Cette dernière, comme le souligne **BERTHON**, peut donc être aussi bien tacite qu'explicite, générale que spécifique, collective qu'individuelle, pratique que contextuelle, architecturale que composante, séquentielle que complexe ou encore déclarative que causale.¹⁴

Ces différents types rendent la définition du management des connaissances, elle aussi, subtile à effectuer. Ce qui a conduit les auteurs à définir ce concept selon leur point de vue respectif et leurs orientations académiques ou pratiques en mettant l'accent soit sur son aspect technologique, soit sur ses autres dimensions comme le social, la culture, la stratégie ou la structure.

En dernier lieu, nous pouvons déduire, qu'il s'agit d'une approche globale, qui regroupe un ensemble de pratiques liées à la capitalisation (formalisation), au partage, à la diffusion et au développement des connaissances d'une organisation.

3. Les trois pratiques de la gestion des connaissances

L'objectif de la gestion des connaissances, d'après **Jean Louis ERMINE**, est justement la capitalisation, le partage et la création de connaissances, et que ceci passe par un processus dynamique (capitaliser, partager, créer) d'alimentation permanente.¹⁵

Toujours selon ce même auteurs, La gestion des connaissances (Knowledge Management) s'inscrit désormais dans la réalité de l'entreprise : la connaissance est un enjeu

¹³ BALMISSE, Gilles, « guide des outils knowledge management », culture next, 2006, disponible sur <http://culture.nextmodernity.com/archive/2006/01/12/guide-des-outils-du-knowledge-management-panorama-choix-et-m.html> consulté le 27/03/2013 à 13h20.

¹⁴ BERTHON B, op cit, p.15.

¹⁵ BOUGHAZALA Imad, ERMINE Jean Louis, op cit, p.24.

économique majeur de demain. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante.¹⁶ Ainsi, pour lui la connaissance est un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité et apporte un avantage concurrentiel décisif. Autrement dit, le concept-clé de la gestion des connaissances rejoint celui de "capital" : la connaissance est considérée comme un capital qui a une valeur économique et un statut stratégique pour l'entreprise, au même titre (et souvent plus) que les actifs tangibles de cette entreprise.

Le capital intangible de l'entreprise doit être orienté vers trois objectifs, capitaliser, partager et créer, que l'auteur emploie pour caractériser la gestion des connaissances, capitaliser la connaissance « savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va », cela signifie qu'il faut des méthodes et outils, pour structurer et gérer l'évolution interne du patrimoine des connaissances. Ceci, d'une part, pour garder la trace, et d'autre part, pour organiser son évolution future, c'est-à-dire dans sa globalité et dans sa complexité ; partager la connaissance « passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective », cela signifie qu'il faut des méthodes et outils, pour gérer l'évolution de l'interaction entre le patrimoine des connaissances et leur environnement interne et externe ; et créer de la connaissance « créer, innover pour survivre » cela signifie qu'il faut des méthodes et outils, pour gérer l'évolution de la créativité et l'innovation du patrimoine des connaissances¹⁷.

4. Les enjeux du knowledge management

Dans une démarche de KM, connaître préalablement les enjeux est primordial. Il s'agit de donner une vision de ce que le projet veut réaliser.

Afin d'adapter nos enjeux, nous avons fait repris le point de vue de Jean-Yves PRAX¹⁸ dans son manuel qui identifie quatre enjeux principaux à savoir :

¹⁶ ERMINE Jean Louis, « La gestion des connaissances », Hermes-Sciences, Paris, 2003, P 107-125.

¹⁷ JIMÉNEZ CANDIA Leoncio, « Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, Spécialité : Systèmes Industriels », INP de Toulouse, 2005, P 42-45.

¹⁸ PRAX Jean-Yves, op cit, p.147-211.

4.1. L'optimisation des processus

L'enjeu pour l'entreprise dans ce cas est l'amélioration de la productivité, en optimisant les coûts, les délais et la qualité de ses processus les plus importants et les plus répétitifs, ce qui peut se faire à travers certaines actions comme :

- Eviter de refaire ce qui a déjà été fait ;
- Eviter de refaire les erreurs déjà commises ;
- Transférer l'expérience acquise d'un projet à un autre et d'une équipe à une autre ;
- Améliorer le flux d'informations qui accompagnent les flux de production ;
- Faciliter l'accès à la connaissance utile à la fonction ou à la tâche ;
- Capitaliser et diffuser les règles et les standards métiers.

4.2. Réduction du cycle de décision

Le processus de décision de l'entreprise est complexe, il n'y a pas de vraie réponse au problème posé. L'individu va s'appuyer sur un ensemble d'informations (différentes, issues de points de vue plus ou moins éloignés et parfois contradictoires) qui va aider à la prise de décision. Les alternatives et les conséquences de chacune des décisions prises ne sont pas forcément connues, une même cause peut engendrer des effets différents. L'idée n'est donc pas de prendre la bonne décision mais le bon chemin pour y arriver.

Le Knowledge Management peut donc aider à la prise de décision « par l'échange de multiple sources d'information et de points de vue, par l'écoute du client et par l'anticipation des besoins».

4.3. La valorisation du capital compétence

Les démarches à ce niveau visent à :

- Identifier les expertises cruciales dans un domaine ;
- Eviter la perte d'un savoir-faire due au départ d'un salarié ;
- Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés ;
- Monter des équipes projets en identifiant les compétences adéquates ;
- Gérer les compétences en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et de leur évolution ;
- Développement de la capacité d'apprentissage.

4.4. Développement de la capacité d'innovation

L'innovation est le domaine qui exige le plus une gestion efficace des connaissances puisqu'elles sont au cœur de ce processus, avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel des connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement à une nouvelle capacité d'innovation.

Ainsi, lors de la recherche d'une nouvelle solution technique, financière, marketing etc. l'expert recherchera d'abord dans le référentiel des connaissances par l'intermédiaire des outils à sa disposition (intranet, moteur de recherche,... etc.) plutôt que de réinventer la roue.

Il s'ajoute à cela de nouveaux enjeux qui sont nés avec le développement du concept KM qui sont :

Le knowledge management connaît depuis longtemps le défi permanent qui consiste à transporter la connaissance dans le temps et l'espace mais, aujourd'hui, il est confronté à de nouveaux enjeux, apparus récemment avec les évolutions de l'entreprise¹⁹ :

- Gérer la connaissance dans les entreprises qui comportent désormais quatre générations, ce qui implique de développer le knowledge management intergénérationnel.
- Lutter contre infobésité pour pouvoir fournir « la bonne information à la bonne personne au bon moment ».
- Accompagner la transformation des structures, de l'organisation et du travail avec notamment le développement des knowledge workers et des entreprises étendues.

Après avoir expliquée les concepts et les fonctions du KM, il convient de voir ses origines et approches théoriques.

¹⁹ PREVEL Pierre, « Le KM, une préoccupation fort ancienne mais toujours d'actualité », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2012/2 Vol. 49, p. 24-25.

Section 2 : Ancrage théorique du knowledge management

Afin de comprendre le knowledge management, il est important de revenir à la théorie économique, ainsi nous allons revenir sur l'approche sur les ressources initiée par **PENROSE** (1959), puis développée par (WERNERFELT 1984 ; BARNEY 1991; CONNER 1999 etc.), qui l'ont élevée au rang de théorie économique. D'autres approches sont issues de cette même théorie comme la ressource based view (RBV) que nous verrons plus tard, l'approche sur la compétence, l'approche par les capacités dynamiques, etc.

La première sous section aura pour rôle de faire comprendre le courant d'influence du knowledge management à travers la théorie de la ressource, et la knowledge based view (KBV).

La deuxième sous section s'intéressera aux dimensions que peut prendre le knowledge management : techniciste et humaine.

La troisième sous section présentera les principaux modèles de la gestion des connaissances à travers le modèle de la spirale de la connaissance inspiré par les entreprises japonaises, ainsi que le modèle de michel grundstun.

1. Les courants d'influence du KM

Le point présent s'intéresse au courant d'influence du knowledge management.

1.1. La théorie des ressources

La théorie basée sur les ressources considère l'entreprise comme un ensemble de ressources. Le développement de l'entreprise dépend d'une meilleure utilisation des ressources dont elle dispose, c'est-à-dire de leur management. C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt²⁰ que la « *Resource Based view* » (RBV) s'est formée, et qui a été par la suite articulée par des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi

²⁰ WERNERFELT Birger: est un économiste et théoricien en management. Il est Professeur et responsable du programme de doctorat à la MIT Sloan School of Management aux USA

que de Dierickx et Cool²¹. Ces auteurs ont largement contribué à la consolidation de cette approche basée sur les ressources et compétences comme une source créatrice de l'avantage concurrentiel durable.

Son questionnement de départ consistait à se demander comment des firmes qui exercent des activités similaires au sein d'un même environnement peuvent être différentes du point de vue de leurs performances. Selon elle, les entreprises sont «dotées de beaucoup plus d'attributs que ceux possédés par la firme néo-classique, et la pertinence de ces attributs n'est pas adéquatement représentée par les courbes de coûts et revenus»²².

La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. L'avantage concurrentiel est à rechercher en interne²³.

Les ressources et compétences s'expriment à travers certains **savoirs** (savoir usiner, savoir-distribuer, savoir-maîtriser un haut de qualité, etc.).

On peut distinguer six catégories de ressource²⁴ :

- Ressources financières (CAF, taux d'endettement, volume de TR, etc.) ;
- Ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence, etc.) ;
- Ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, stocks, etc.) ;

²¹MISSAOUI Imene, « cahiers des charges N°6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI », CIGREF réseau des grandes entreprises, février 2011, Paris, P.2011. In <http://www.cigref.fr/cahier-de-recherche-n6-pratiques-et-discours-des-grandes-entreprises-sur-la-valeur-et-la-performance-des-si> consulté le 31/03/2013 à 20h22.

²² PENROSE E, « The theory of growth of the firm, New York, John Wiley », 1959, in Simoni G, Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D, document de travail, LEST-CNRS, UMR 6123, p.1. <http://www.lest.cnrs.fr/lesnotesdetravail/2001/simoni/capitaliser.pdf> consulté le 01/04/2013 à 23h05.

²³ Oliver BOUBA-OLGA, « l'économie de l'entreprise », éd du seuil, Paris, 2003, p.112.

²⁴ YAMI Saïd, « Management stratégiques », cours master 1, ERFI/ISEM – Université Montpellier 1, 2007.

- Ressources organisationnelles (systèmes d'information, normes ISO, procédures, mécanismes de coordination, etc.) ;
- Ressources technologiques (savoir-faire, brevets, etc.) ;
- Ressources réputationnelles (marques, notoriété, etc.).

De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique, (En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences. On relève en particulier l'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée dans le numéro spécial du Strategic Management Journal coordonné par Spender et Grant, l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece, et l'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al, 1996)²⁵.

1.2. Knowledge based view

L'approche Knowledge Based View (KBV) est une approche dérivée de la RBV focalise sur un type particulier des ressources : la connaissance. Pour Arrègle²⁶ « Cette ressource est considérée comme étant fondamentale et à la base de la réussite de l'entreprise».

La théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et à coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles²⁷.

²⁵ BRULHART Franck et al, « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion, 2010/5 n° 204, p. 83-86.

²⁶ Charlot J-M., Lancini A, « De la connaissance aux systèmes d'information supports, in Faire de la Recherche en Systèmes d'Information », Vuibert, FNEGE, 2002, p 139-159.

²⁷ DIMITRIADIS Alexendros, « Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable », thèse doctorat, science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011.

À partir du début des années quatre-vingt-dix, la théorie de la connaissance propose une nouvelle vision de l'existence de la firme et souhaite se poser comme étant complémentaire à la théorie des ressources en partant de deux postulats fondamentaux, différents de celle de la RBV :

Premièrement, la firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances, ainsi permettant l'organisation de tâches productives.

Deuxièmement, les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances.

Toutefois comme le note E. Metais²⁸, pour que cette connaissance procure un avantage concurrentiel et soit stratégique, elle doit être valorisable, rare, spécifique, peu transférable, peu imitable, peu substituable... Or ces caractères restent, tels quels, difficilement mesurables.

2. Les approches du knowledge management

L'apport du knowledge management regroupe plusieurs approches, certaines voient cela comme un simple instrument de travail, d'autres comme une stratégie centrée sur l'humain.

2.1. L'approche techniciste

Notre première approche considère que ce sont des outils et les méthodes informatiques qui permettent le développement des connaissances. Cette approche est représentée par trois écoles : l'école des systèmes, l'école de la cartographie et l'école de l'ingénierie de la connaissance²⁹.

²⁸ Metais E, « Vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°138, Avril-Juin 2002.

²⁹ Gaha Chiha et Mansour Nizar, « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », *Gestion*, 2004/2 Vol. 29, p. 19-25.

La première école s'intéresse à la mise en place de systèmes formels de management des connaissances. Par la construction d'un ensemble de technologies spécifiques, elle cherche à codifier les savoirs tacites en vue de les rendre explicites et transférables. La deuxième école s'intéresse à la cartographie des savoirs. Sa finalité est « La fabrication d'une carte cognitive à partir de représentations discursive ».

Enfin, la troisième école s'appuie sur l'ingénierie des processus ; elle s'intéresse aux outils et aux mécanismes de transfert des connaissances. Son but est d'établir des capacités de transfert des savoirs ; L'ensemble des adeptes des écoles technicistes considère que les TIC sont essentielles à l'acquisition de nouvelles expertises et à l'enrichissement de l'intelligence individuelle et collective. Grâce à ces techniques, plusieurs avancées spectaculaires sont réalisées et la connaissance n'est plus, aujourd'hui, l'apanage des humains.

« Le paradigme de l'ordinateur », selon l'expression de **VARELA**³⁰, est actuellement une réalité probante. Par le biais de l'intelligence artificielle et des systèmes experts, la « machine » est capable de simuler des raisonnements complexes et pertinents, d'accroître les connaissances et d'aider à la prise de décision.

2.2. L'approche ressource humaine

Développée par les consultants d'entreprises (Davenport, Sveiby, Prax, Stewart)³¹ et les cadres d'entreprises, cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre les connaissances et la personne qui les a créées ou qui les incorpore. Cette approche mettant l'emphase sur la mise en place d'une culture d'entreprise basée sur la bonne communication, où tout est conçu et fait pour encourager le partage des connaissances entre personnes d'une même communauté, stipule que les connaissances sont principalement partagées à travers les contacts personnels.

³⁰ GAHA Chiha et MANSOUR Nizar, op cit, P.20.

³¹ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « le management des connaissance: états des lieux et perspective », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003, P.15.

3. les modèles du knowledge management

Beaucoup d'auteurs ont modélisé la gestion des connaissances, parmi ces modèles on peut citer la spirale du savoir de I. Nonaka et H. Takeuchi³² qui ont, pour leur part, proposé un modèle qu'ils qualifient de « spirale du savoir » à partir de la distinction connaissances tacites – connaissances explicites³³. A leurs yeux, la connaissance est en effet détenue le plus souvent individuellement à son origine (par des « experts ») puis plus ou moins diffusée et préservée. Sa pérennité réside alors dans son usage, lui-même soumis à l'existence de représentations mentales à composante individuelle et collective. Plus la représentation est partagée, meilleures sont les chances de voir activer la connaissance en question.

Cette spirale du savoir est composée de quatre modes de conversations qui agissent les uns sur les autres, chacun a son importance et permet à l'autre d'exister :

Socialisation : processus de partage de l'expérience (façon de penser ou gestes techniques) et par là même de création de connaissance ;

Externalisation : processus de formalisation de la connaissance tacite en concepts explicites. Dans le langage parlé, ce sont des métaphores, des modèles, des concepts et des équations qui expriment sous une forme réduite la connaissance tacite d'une personne (exemple : ouvrages de management) ;

Combinaison : processus de systématisation des concepts explicites en un système de connaissance, c'est-à-dire la combinaison - par l'analyse, la catégorisation et la reconfiguration de l'information – de différents corps de connaissance explicites en une nouvelle connaissance explicite ;

Internalisation : absorption de la connaissance explicite dans la connaissance tacite. Elle est très proche de l'apprentissage par la pratique.

³² NONAKA Ikujiro, The knowledge creating company, IN Harvard, Business, Review on Knowledge Management, 1998, p.304

³³ Notions expliqués dans le chapitre introductif, section 1.

Tableau N° :2 la spirale de la connaissance de nonaka et Takeuchi

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	Socialisation	Externalisation
Connaissance explicite	internalisation	combinaison

Source : Sveiby Karl Erik , Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000, P.92.

Nous pouvons aussi parler du modèle de gestion des connaissances de Michel GRUNDSTEIN, La gestion des connaissances est envisagée dans le contexte présent, comme une problématique liée à la capitalisation des connaissances qui est définie d'après GRUNDSTEIN (1995) comme : « ... Capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital »³⁴.

Afin d'accomplir cet objectif, quatre facettes doivent être analysées : repérer, préserver, valoriser, actualiser les informations sources de connaissance³⁵.

La première facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

La deuxième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : lorsque les connaissances sont explicites, il faut, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver;

³⁴ GRUNDSTEIN Michel, op cit, p.6-8.

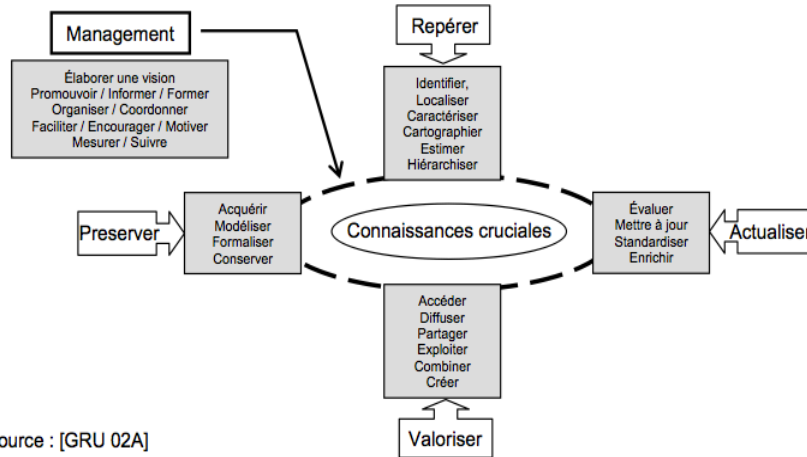
³⁵ Ibid.

lorsque les connaissances ne sont pas explicites, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître - apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes par exemple.

La troisième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels physiques ou virtuels favorisant les interactions entre les personnes (concept de « ba » du philosophe japonais Kitaro Nishida (Nonaka & Konno, 98), « mode de fonctionnement semi-ouvert » (Grundstein et al, 88), « plateau » (Midler, 93).

La quatrième facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes. C'est là que s'insèrent les problèmes liés à l'intelligence économique.

La cinquième facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise désigné par l'expression « gestion des connaissances ou Knowledge Management » dans de nombreuses publications.

Figure N°4 : la problématique de la capitalisation

Source : [GRU 02A]

Source : GRUNDSTEIN Michel, « Le Management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations », Paris : Institut International pour l'Intelligence Artificielle, 2002. P. 14(article tiré du site personnel de l'auteur : <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>)

Nous nous arrêterons à ces deux modèles, mais nous pouvons aussi citer le modèle de la marguerite proposé par **ERMINE**³⁶, suppose que la gestion des connaissances est la gestion d'un ensemble de processus cohérents interne et externe. Ces processus sont : Processus de capitalisation et de partage des connaissances, Processus d'interaction avec l'environnement, processus d'apprentissage et de création de connaissances et le processus de sélection par l'environnement. Karl Erik **SVEIBY**³⁷ a aussi proposé un modèle qui essayé d'étudier les modes de transformation de connaissances entre trois structures : structure interne, structure externe et les individus. Pour obtenir une image globale des interactions, **SVEIBY** a mis en place des indicateurs pour valoriser les modes de conversions de connaissances. (Ex: indicateurs de stabilité, d'efficience, de croissance,etc.).

Après avoir vu les différentes théories et dimensions du KM, il est important de parler de ses méthodes et outils.

³⁶ Mille alain, op cit, p.1.

³⁷ Ibid.

Section 3 : les méthodes et les outils du knowledge management

La mise en place d'une démarche knowledge management dans une organisation sollicite autre chose qu'une philosophie de capitalisation, de partage et diffusion des connaissances, cela nécessite des méthodes et des outils d'aide à la coordination d'une démarche knowledge management.

Ainsi, l'implantation d'une stratégie de management des connaissances passe nécessairement par la mise en place de différents outils susceptibles de faciliter la communication et la collaboration entre l'ensemble des acteurs³⁸. Ce qui entrainera par la suite un meilleur partage des connaissances au sein de l'organisation.

L'objet de cette section sera de mettre en lumière les principales méthodes qui aident à mettre en place une démarche knowledge management dans le premier point, puis d'explicitier les outils de support pour le partage et la diffusion des connaissances.

1. Les méthodes de capitalisation des connaissances

Afin d'explicitier ces méthodes, nous avons repris la classification faite par Jean-Yves PRAX (2003)³⁹ dans son manuel du knowledge management, celui-ci identifie deux sortes de méthodes :

La capitalisation et la transmission des connaissances et la cartographie des connaissances.

1.1. La capitalisation et le partage des connaissances

Afin de développer les méthodes de capitalisation des connaissances, nous avons choisi celles qui ont été les plus citées dans la littérature, tel que le retour d'expérience (REX), Mise En Règles de l'Expérience (MEREX).

1.1.1. La méthode REX

REX repose sur une méthodologie permettant la formalisation de l'expérience et sur un logiciel de gestion des connaissances. Elle comprend onze étapes depuis la modélisation jusqu'à la diffusion de l'expérience recueillie grâce à des entretiens, des interviews et

³⁸ KNOWLEDGE MANAGEMENT RESOURCE CENTRE, in <http://www.kmresource.com/> consulté le 04/06/2013 à 16h18.

³⁹ PRAX Jean-Yve, op cit, P.197-259.

l'analyse de documents (standards, procédures, codes). Le domaine est modélisé afin de comprendre le vocabulaire et les points de vues. Des procédures sont ensuite mises en place pour alimenter, évoluer et exploiter le système. Les connaissances sont modélisées par des fiches d'Elément de Connaissance (EC).

Un **Elément de Connaissance** (EC) est un texte qui se présente sous forme de fiche. Un EC a pour but de valoriser les connaissances de l'organisation et de faciliter leur consultation. Il existe trois types d'EC :

- L'ECD (**EC Documentaire**) qui est produit à partir du fonds documentaire et correspond au résumé d'un document.
- L'EXX (**Elément d'EXpérience**) qui renvoie à l'expérience acquise par une personne de l'entreprise et qui est formalisée au cours d'un entretien.
- L'ESF (**Elément de Savoir-Faire**) qui renvoie au savoir-faire acquis par une personne en participant à une activité particulière.

Celles-ci sont de différents types comme les fiches de compétences, les fiches d'outils, etc. La méthode REX permet ainsi de capitaliser l'expérience et la connaissance à travers différents points de vue. La capitalisation de l'expérience est composée du réseau terminologique (lexique), du modèle descriptif, des Eléments de connaissance (EC) et des documents. Ainsi lors de requêtes, les utilisateurs ont différents points de vue sur une question.

L'objectif premier de la méthode REX est donc de capitaliser les connaissances et favoriser le retour d'expérience. Le retour d'expérience se présente comme la description structurée, sous forme de fiches d'expérience⁴⁰.

1.1.2. La méthode MEREX

Cette deuxième méthode de capitalisation de l'expérience est similaire à la première, le logiciel en moins. Celle-ci a été mise au point par Renault, qui avait constaté des erreurs récurrentes liées à la non-application d'un savoir-faire.

⁴⁰ BISSAY Aurélie, PERNELLE Philippe, LEFEBVRE Arnaud, « approche de capitalisation des connaissances à l'aide d'un système PLM », 7e Conférence Internationale de Modélisation et Simulation, Paris, Mars 2008, P.31.

MEREX est une démarche de capitalisation des connaissances basée sur le retour d'expérience et qui facilite l'accès aux connaissances des acteurs métier.

Celle-ci repose sur l'utilisation de fiches et d'une check-list. La check-list regroupe les titres des fiches, qui sont en fait une synthèse du problème décrit dans la fiche; elle est utilisée pour le pilotage des processus.

Les fiches MEREX contiennent des propositions complètes à un problème. Chaque fiche suit la même structuration textuelle, sur une page dont la présentation a été élaborée de façon à assurer la clarté de l'information et faciliter son exploitation.

La méthode MEREX vise à améliorer le processus de conception et proposer des solutions préventives (car éprouvées par le passé) et concrètes quant à l'exploitation de connaissances collectives existantes. MEREX propose des fiches et des check-lists. La check-list regroupe l'ensemble des titres de fiches et sert à faire « le tour du problème » avant de prendre une décision⁴¹.

1.2. Les démarches cartographiques

Les connaissances cartographiées peuvent être à acquérir, à surveiller, à créer, à partager et enfin à capitaliser et à transférer⁴². La méthode de cartographie des connaissances permet de représenter et analyser les connaissances d'une entreprise en les regroupant par domaine et en les visualisant sous forme de carte.

Elles cherchent à répertorier les compétences contenues par l'organisation, c'est-à-dire à faire une représentation graphique et descriptive des connaissances afin de les situer dans l'entreprise. Les arbres de connaissances en sont l'exemple typique.

Afin de cartographier ses connaissances, il existe un certain nombre de méthodes, que nous pouvons citer comme la méthode KALAM, les méthodes MKSM et MASK, la méthode common KADS ou encore la méthodes KODS.

⁴¹ BISSAY Aurélie, PERNELLE Philippe, LEFEBVRE Arnaud, op cit, p.34.

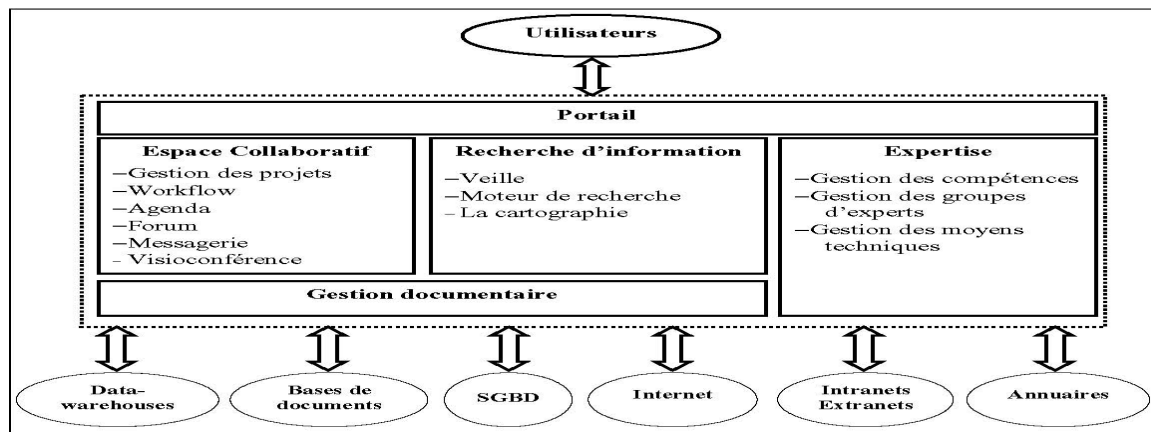
⁴² BRAHMI Menaouer et ATMANI Baghdad, « vers une cartographie des connaissances guidée par fouille de données : 1ere étape – modélisation booléenne », article de revue, Journal International des Sciences de l'Information et de la Communication, Isdm N°36, paris, 2006. http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms36/BRAHAMI_VF_05-07-09.pdf consulté le 05/04/2013 à 20h30.

Toutes les méthodes de capitalisation des connaissances, ont toutes un but commun qui est de constituer une mémoire d'entreprise, afin de préserver leurs connaissances cruciales, et pouvoir les réutiliser éventuellement en cas de départ des éléments importants (démission, turn-over) et sauvegarder leurs savoirs et savoirs faire.

2. Les outils de support du knowledge management

La mise en œuvre de la gestion des connaissances au travers de la mise en place d'outils logiciels est un point de passage quasi obligé. De nombreux outils logiciels se revendiquant de la gestion des connaissances sont apparus sur le marché. Ces outils ne couvrent néanmoins que l'approche orientée information de la gestion des connaissances. C'est pour cela que nous parlons ici d'outils support ou génériques car leur utilisation n'est pas spécifique aux systèmes de gestion des connaissances. Il s'agit généralement d'outils relatifs au travail collaboratif (groupware) ou à la gestion documentaire.

Figure N°5 : Le schéma général d'articulation des outils support



Source : TIXIER B, La problématique de la gestion des connaissances : Le cas d'une entreprise de développement informatique bancaire, IRI, rapport de recherche n° 01.9, Nantes, 2001, p.35.

2.1. Le Portail

Le Portail représente l'interface entre l'utilisateur et les différents outils. Il permet de fédérer l'ensemble des fonctionnalités du système de gestion des connaissances mis en place. En effet, il rassemble en un même point, attractif graphiquement et ergonomiquement, un ensemble d'informations provenant de sources internes ou externes à l'organisation et un accès aux différents outils. Le portail peut être indépendant ou bien déjà

intégré à un ensemble d'autres outils ; d'un point de vue pratique, il est important de prendre en considération la facilité avec laquelle il est possible d'adjoindre d'autres outils au Portail⁴³.

2.2. Groupware (le travail collaboratif ou collectif)

le mot groupware dans son anglicisme renvoie d'une part à group qui désigne : groupe de travail et d'une part ware qui désigne : logiciel, informatique, technologie l'information Mais, le travail collaboratif est bien plus qu'un simple outil permettant une meilleure communication entre plusieurs acteurs. La définition suivante reflète bien les différentes nuances que recouvrent cette notion : « une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace, atteindre un but partagé et assurer un gain pour chacun de ses membres »⁴⁴. Ces outils sont divers⁴⁵ :

▪ Les messageries

La messagerie électronique permet d'envoyer un message à un ou plusieurs destinataires dans leur boîte aux lettres électronique personnelle. Elle est l'outil de communication par excellence, celui utilisé depuis bien longtemps au sein des organisations car il constitue, avec le réseau, l'infrastructure de base du *groupware*. Dès son apparition, la communication à l'intérieur de l'entreprise et avec l'extérieur a subi une véritable révolution.

Lorsque ces messageries sont instantanées, on parle alors de *chats*.

▪ Les forums de discussions (*bulletin boards*)

Également appelés *newsgroups* (ou groupes de discussion), ils constituent des espaces de rencontre virtuels qui permettent à différentes personnes de communiquer. Ils

⁴³ TIXIER Bruno, La problématique de la gestion des connaissances : Le cas d'une entreprise de développement informatique bancaire, Rapport de recherche, N°01.9, Nantes, Septembre 2001, P.31-36.

⁴⁴ DIENG, Rose, « Méthodes ET outils pour la gestion des connaissances », Dunod, 2000, p.302.

⁴⁵ PENNETIER Gaëlle, ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 114, Janvier 2005.

sont généralement composés de différents sujets (ou fils) de discussion correspondant chacun à un échange sur un sujet ou projet particulier. Le premier message du fil définit la discussion, et les messages suivants tentent d'y répondre, c'est pourquoi ces espaces d'échange sont dynamiques.

- **Les visioconférences**

Ces outils permettent une véritable collaboration au sein de l'entreprise, car il est parfois difficile, coûteux financièrement et chronophage de réunir physiquement les intervenants d'une réunion. Avec ce procédé, c'est une rencontre via l'outil informatique qui se met en place en utilisant des micros, des caméras, des écrans et un système de transmission permettant ainsi à chaque participant de dialoguer avec ses interlocuteurs.

- **Les agendas partagés**

Ces logiciels permettent de fixer rapidement une réunion (lieu, jour, horaire, participants) sans que les intervenants ne soient dérangés, car l'agenda de chacun est partagé avec tous.

L'agenda de chacun est bien sûr mis à jour de manière automatique et précise, et les intervenants sont avertis.

Les agendas partagés offrent ainsi une meilleure gestion du temps au sein de l'organisation.

2.3. Les bases documentaires partagées

Grâce à elles, les informations concernant un projet seront partagées par tous les collaborateurs concernés. Elles permettent la mise en commun des informations, qui pour être exploitables, doivent rester cohérentes, de qualité et rapidement accessibles.

Elles sont essentiellement gérées par des outils de GED (Gestion électronique de documents), mais également par des outils de gestion de contenu et de knowledge management.

- **workflow**

Gérer les processus de travail où chaque personne contribue à la réalisation d'un travail commun, de manière séquentielle, parallèle ou conditionnelle. L'outil de *workflow* prend en

compte les données intrinsèques aux processus (acteurs et opérations). Il permet ensuite de gérer l'enchaînement des opérations réalisables par les acteurs. Ce type de fonctionnalité demande, le plus souvent, à être adapté de façon spécifique aux processus et aux tâches existantes dans l'entreprise.

2.4. La recherche d'information

La recherche d'information est la principale voie pour l'appropriation de nouvelles connaissances par les utilisateurs. Trois types d'outils peuvent être distingués:

- Le **moteur de recherche** met en œuvre dans des environnements techniques variés (base de données documentaires, fichiers...etc.) des fonctions de recherche. Les modes de recherche les plus classiques sont les recherches booléennes et par mots clés. Il existe des modes de recherche plus avancés comme la recherche statique (prise en compte des occurrences des mots et des relations entre les mots) et la recherche par concept (utilisation d'ontologie relative à des domaines, ce qui peut s'apparenter à de la recherche sémantique) ;
- La **veille** permet une analyse des sources d'information variées et la réception des informations correspondant à un profil déterminé au préalable. Elle simplifie principalement le suivi de l'évolution des informations ;
- La **cartographie** fournit une vue de synthèse sur l'ensemble des documents en analysant automatiquement leur contenu. Elle facilite l'accès aux documents grâce à une classification de ceux-ci. La cartographie est très liée au domaine de recherche du *Data mining*⁴⁶.

2.5. L'expertise

L'expertise est un type de fonctionnalité dédié à la gestion organisationnelle des ressources principalement humaines. Elle comporte notamment les fonctionnalités de gestion des compétences, de gestion des groupes d'experts et de gestion des moyens techniques :

- La **gestion des compétences** : doit fournir le moyen d'identifier et de visualiser les compétences des collaborateurs, pour en gérer l'évolution en termes de mobilité, de

⁴⁶ TIXIER Bruno, op cit, P.31-35.

formation, de recrutement et déterminer l'évolution des compétences nécessaires ;

- La **gestion des groupes d'experts** : permet l'identification d'experts et la description de leurs domaines de compétences au sein d'une organisation ;
- La **gestion des moyens techniques** : se charge de gérer les ressources matérielles de l'entreprise (machines, locaux, etc.)⁴⁷.

2.6. La GED (la gestion Electronique Documentaire)

Application informatique qui organise et gère des documents et des informations de l'entreprise sous forme électronique.

La gestion documentaire se donne pour objectif la gestion de l'ensemble des documents dans les différentes étapes éditorial (acquisition, création, diffusion, archivage). Il s'agit de la voie privilégiée pour la démarche de capitalisation des connaissances. La gestion documentaire permet d'indexer et de classifier des sources documentaires internes ou externes ; elle permet d'accéder de façon sélective à des documents en quelques secondes, là où une recherche manuelle des dossiers aurait nécessité plusieurs minutes, voire plusieurs heures⁴⁸.

2.7. Les outils de diffusion

L'ensemble des outils cités en haut sont diffusés par le biais de :

- **Internet**

Est un réseau de réseaux, interconnectant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocoles de communication communs. Internet a connu un développement fulgurant en standardisant et en simplifiant les échanges d'informations électroniques ainsi que l'accès à celles-ci⁴⁹.

⁴⁷ TIXIER Bruno, op cit, p.36.

⁴⁸ Ibid, p.34.

⁴⁹GOVAERE Virginie, Evolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), mai 2002, P.66.

- **L'Intranet**

Il s'appuie sur le réseau de l'entreprise en utilisant les protocoles issus du monde Internet. Pour simplifier, l'Intranet est en partie l'Internet de l'entreprise. Par conséquent, les caractéristiques de l'Internet sont transposables à celui-ci. L'Intranet engendre une forte standardisation, assurant ainsi la continuité entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise⁵⁰.

Intranet a une capacité à faire circuler et à partager l'information au sein d'une organisation. Il permet de relier les postes de travail informatique, de donner accès à l'information de l'organisation (bilans, agendas, plannings) et d'intégrer des applications existantes (messagerie interne, forum de discussion, serveur web). En décloisonnant les savoirs et en rapprochant les compétences, le réseau Intranet est le support de la gestion des connaissances dans l'organisation.

- **Extranet**

L'Extranet met en œuvre les mêmes protocoles que l'Internet mais en vue de constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix. L'Extranet peut être apprécié comme un élargissement de l'Intranet d'une entreprise à ses partenaires.

L'Extranet est un Intranet étendu à des partenaires sur le plan technologique. Sur le plan du contenu, l'Extranet se distingue par des objectifs et une diffusion d'informations bien ciblée (informations comptables, veille technologique, relations commerciales...). L'Extranet est plus étendu que l'Intranet mais présente un contenu généralement plus restreint⁵¹.

⁵⁰ GOVAERE Virginie, op cit, p.69.

⁵¹ Ibid, p.34.

Conclusion

Après avoir étudié les concepts, les courants, les méthodes et les outils liés au knowledge management, nous pouvons retenir les points suivants :

- Le knowledge management puise ces sources de la théorie des ressources, dont la théorie de la connaissance est issue, ces approches et modèles sont nombreux et différents.
- Le knowledge management est un concept polysémique, qui est passé par plusieurs phases au fil du temps, dont les principales fonctions sont la capitalisation, le partage et la transmission et enfin la création et le développement des connaissances.
- Le knowledge management possède un certain nombre de méthodes et d'outils, qui aident l'entreprise à constituer une mémoire d'entreprise.

Chapitre 2 :

La performance organisationnelle

Introduction

L'implication de la gestion des connaissances dans le processus organisationnel, vient modifier les approches managériales utilisées jusqu'à présent ; les entreprises tiennent compte de plus en plus de la performance organisationnelle en mettant l'accent sur l'intangible plutôt que sur le tangible, pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre à la performance, nous l'aborderons dans la première section dans sa globalité, en se référant aux définitions et aux différents aspects qu'elle peut prendre. Puis dans la deuxième section, nous parlerons de la performance organisationnelle qui constitue une variable de notre recherche.

Quant à la dernière section, nous essayerons d'expliquer le lien existant entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle à travers un ensemble d'études théoriques et empiriques.

Section 1 : performance, concept polysémique et multidimensionnel

La performance étant un concept multidimensionnel, L'objet de cette section sera d'éclaircir ce concept. La première sous section va permettre de clarifier le concept de la performance à travers différentes définitions

La deuxième sous section va permettre de connaître la plupart des dimensions auxquelles est rattachée la performance dans une organisation.

1. Définition de la performance globale

Depuis toujours, la performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations des dirigeants, des scientifiques, des chercheurs, et des actionnaires..., chacun s'y intéressant suivant un angle d'approche qui lui est propre. Ceci explique sans doute pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé¹. Comme le remarque **Bourguignon**, le concept de performance est depuis des siècles largement utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique².

¹ FADIL Nazik, « La de la performance des PME : Un cas d'application sur la décision d'introduction en Bourse », articles, IAE Caen, 2007.

² BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août 1995, p.61-66.

Etymologiquement, le mot performance puise ses origines du Latin « perfomare », et a été emprunté à l'anglais « to perform » au XV^{ème} siècle et signifiait accomplir. La performance signifiait donc accomplissement. Par la suite, la notion de performance a été insérée dans la langue française par le biais des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval, ce qui a conduit à une conception de la performance au sens d'un exploit, d'une réussite exceptionnelle.

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance à pendant plusieurs décennies été rattaché aux seules notions de profit ou de rentabilité de l'entreprise. Cependant, cette vision était plutôt simpliste et réductrice du terme de performance ; comme le souligne **MARMUSE**, « la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner une définition au concept de performance dans l'entreprise. »³

Pour **Albanes** « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité »⁴.

Une autre définition tout aussi intéressante est donnée par **CHANDLER**, qui considère la performance comme « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. »⁵

Enfin, pour **Philippe LORINO**, « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » et « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût ». ⁶

³ MARMUSE C. « Performance », in Joffre P. et Simon Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{ème} éd, Paris, 1997, p. 2194-2208.

⁴ In PAYETTE A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses, Montréal, 2000, p.157.

⁵ CHANDLER A.D. in MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maitrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010, P.43.

⁶ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, Paris, 1991, p.38.

De ces différentes définitions il semble ressortir deux éléments importants pour caractériser la performance à savoir : l'efficacité et l'efficience, ce qui amène donc à convenir de façon générale avec LUTHAUS (2003) que la performance est une combinaison de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise. L'efficacité renvoie à ce qui produit l'effet qu'on attend, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés tandis que l'efficience est la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensés, ici le rapport n'est plus entre attente et résultat mais plutôt entre résultat et ressources mises en œuvre pour l'obtenir. Suivant le même ordre d'idées, le manuel de gestion d'Albane, qui a longtemps fait référence en Amérique du Nord, stipule : « nous utilisons souvent les mots efficience et efficacité en parlant de la performance. L'efficience signifie bien faire et faire sans perte, peu importe ce qu'il fait. C'est le côté « plus, mieux, plus vite, moins cher » de la performance. L'efficacité va plus loin que l'efficience et considère l'effet du travail sur les gens, la pertinence des objectifs, les résultats à long terme et les normes et valeurs implicites du travail des objectifs »⁷. Ainsi, la performance, prise comme association efficacité – efficience, est donc la capacité pour une entreprise d'atteindre ses résultats au regard des objectifs qu'elle s'est établie, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

2. Les différents aspects de la performance

Il existe, pourrait-t-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes: performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation⁸.

Cherif LAHLOU⁹ cite dix dimensions de la performance au sein même de l'entreprise à savoir :

⁷ Lahlou Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'Economie & de Management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/Larevue03.html#pr> Consulté le 19/04/2013, p.15.

⁸ AMBLARD M., « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin, Montréal, 2007, P.4

⁹ Lahlou Cherif, op cit, 16.

2.1. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

2.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (ROE : return on equity). ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

2.3. La performance sociale

Nous pouvons définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales¹⁰.

Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹¹, Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés¹² :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.).
- Le taux de *turnover*, la participation aux manifestations et aux réunions

¹⁰ In <https://rse-pro.com/performance-sociale-655> consulté le 18/04/2013 à 22h00.

¹¹ TEZENAS DU MONCEL, in par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

¹² Ibid.

d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

2.4. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour **M. LEBAS**, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.¹³

Deux paradigmes traitent la question de la performance humaine. Le premier paradigme est celui proposé par **ZARIFIAN** qui considère le travail en termes d'événements. La performance se situerait au niveau de la gestion d'événements.

L'autre paradigme est celui proposé par la vision ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre travail prescrit et travail réel. Plusieurs auteurs associent la notion de performance humaine à la compétence.

¹³ LEBAS M., «Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe», Groupe HEC, Paris, 1998

2.5. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale¹⁴ :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants¹⁵ :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon;
- L'habilité d'exécution : application pure et simple ;
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

2.6. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la dimension qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche, cette dimension s'intéresse à la manière dont est organisée une entreprise pour atteindre ses objectifs, nous ne nous attarderons pas sur le sujet qui fera l'objet d'un point dans la deuxième section du chapitre présent.

¹⁴ BOYATIZIS, in A.PAYETTE, op cit P.162.

¹⁵ Ibid.

2.7. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise¹⁶.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères¹⁷ :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules *e-learning* et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

2.8. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale¹⁸, parmi les quels nous citons :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc.

¹⁶ Lahlou Cherif, op cit, p.17.

¹⁷ Ibid, P.18.

¹⁸In http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale-tstg_man_lex078 consulté le 19 mai 2013 à 23h09.

2.9. La performance Sociétale

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹⁹. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation²⁰:

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

2.10. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable²¹.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

¹⁹ TEZENAS DU MONCEL, in Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

²⁰ Ibid.

²¹ MORAND Marie Caroline, «La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2. In <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282> consulté le 27/04/2013 à 17h14.

- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Après avoir expliqué la performance globale, il convient de s'attarder sur la dimension organisationnelle de la performance et sa mesure.

Section 2 : la performance organisationnelle : définition et évaluation

La section présente aura pour rôle d'éclaircir le concept de la performance organisationnelle qui sera la dimension retenue pour notre travail pratique. Ainsi, cette section aura pour rôle dans un premier temps de définir la performance organisationnelle, puis nous ferons un point sur sa mesure et pour finir nous parlerons des différentes échelles existantes qui permettent de mesurer la performance organisationnelle.

1. Définition de la performance organisationnelle

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.²² Cette approche de la performance a été confortée par la théorie des ressources dans les années 1980 qui stipule que l'écart de performance qui existe entre les firmes exerçant sur le même segment provient de ses ressources interne plutôt que l'environnement dans lequel elle évolue.

Afin d'expliciter cette dimension de la performance, nous avons recensé plusieurs définitions, ainsi selon Bouquin il s'agit de « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. »²³

Michel KALIKA ajoute qu'il s'agit « de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale

²²MORAND Marie Caroline, op cit, P.1.

²³BOUQUIN H, Le contrôle de gestion, PUF, Paris, 2004, P. 107.

ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ²⁴

Autrement dit, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il apparaît donc clairement que la performance organisationnelle, ne doit pas être confondue avec la performance de l'entreprise ou performance de l'organisation qui, renvoie plutôt à la performance globale présentée dans la première section de ce chapitre.

De ces différentes définitions on retient que performance organisationnelle s'intéresse particulièrement à l'agencement des organes fonctionnels de l'entreprise, la répartition du personnel et par conséquent l'affectation des ressources.

Ainsi, **KALIKA** ²⁵ avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation, la qualité de la circulation d'informations et la flexibilité de la structure. Toutefois, l'objectif de ce travail visant à voir l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle, il est donc nécessaire après ce tour d'horizon des différentes définitions, de s'interroger sur les méthodes d'évaluation de la performance.

2. Evaluation de la performance organisationnelle

Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate ²⁶. Ainsi, cela nous conduit à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation de la

²⁴ KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

²⁵ Ibid, p.341.

²⁶ GAUZENTE Claire, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », article de revue, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 – 165 in <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF> consulté le 02/05/2013 à 12h 45.

performance. Avant d'aborder cette méthodologie, nous allons d'abord faire un point sur la notion de mesure de la performance. Ainsi, La notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». **H. Bouquin** définit la mesure des performances comme « l'évaluation ex post des résultats obtenus ». ²⁷

P.-L. Bescos et al utilisent les expressions de « suivi » ou de « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de « mesure des performances » ou « d'évaluation des performances » pour les trois processus du contrôle de gestion que sont la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de sanctions –récompenses. La performance ne peut ainsi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et celle des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise. ²⁸

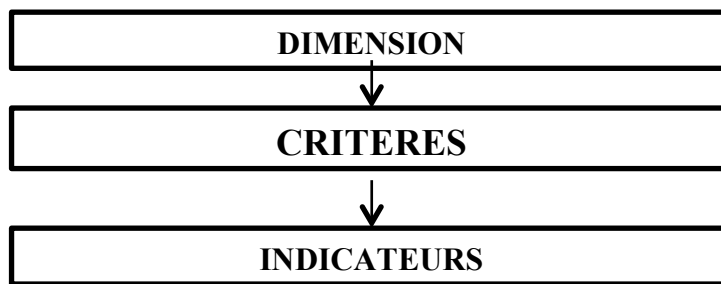
3. les caractéristiques d'un modèle de la performance

La notion de performance et sa mesure reste un sujet difficile à traiter à cause de sa polysémie. La méthodologie ou la manière de procéder pour mesurer la performance organisationnelle est moins ambiguë et fait l'objet d'un consensus, ainsi **MORIN**²⁹ Identifie trois niveaux d'abstraction que nous pouvons résumer à travers le graphique suivant :

²⁷ BOUQUIN H, in PESQUEUX Yvon, « la notion de performance global », Forum international ETHICS, Tunis, 2004, P.8.

²⁸ Ibid, p.8.

²⁹ MORIN Estelle M, Guindon Michel et Boulianne Emilio, « mesurer la performance organisationnelle », Gestion, volume 21, numéro 3, septembre 1996 in <http://zonecours.hec.ca/documents/A2006-1-859988.MorinA1996performanceorg.pdf> consulté le 07/05/2013 à 20h13.

Figure N°6 : les caractéristiques de la performance

Source : Adapté de l'article de Estelle Morin, « mesurer la performance organisationnelle », Gestion, volume 21, numéro 3, septembre 1996.

Lorsqu'on veut mesurer la performance d'une organisation, il faut d'abord déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire. En d'autres termes, il faut choisir un nombre minimal de composantes principales, suffisantes pour rendre compte, le mieux possible, de la performance organisationnelle.

Les dimensions de la performance sont définies à l'aide de critères, c'est-à-dire des conditions ou des signes qui servent de base au jugement.

Les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance organisationnelle, mais leur niveau d'abstraction est tel qu'il faut encore déterminer les indicateurs qui les représentent. D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

VOYER considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.³⁰

BERGERON ajoute que les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance.³¹

³⁰ ESSID Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de Gestion, université paris-sud - faculté jean Monnet, 2006, P.39.

³¹ *ibid*, p.40.

Néanmoins, **PESQUEUX** rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit.³²

L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients). L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). Enfin, l'indicateur devrait avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné.

Afin d'illustrer cette méthodologie, ce travail se limitera à la présentation du modèle de la performance organisationnelle **d'Estelle MORIN et Al.**, qui comporte quatre dimension (efficience économique, pérennité, valeurs des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externe). Ces dimensions sont décrites à l'aide de treize critères, eux même décrits par plusieurs indicateurs³³.

Ce modèle est résumé dans le tableau suivant :

³² ESSID Moez, op cit, p.40.

³³ TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dan l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, p.26.

Tableau N°3 : le modèle original de MORIN SAVOIE et BEAUDIN

<p>Valeur des ressources humaines</p> <p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés.</p> <p>Rendement du personnel Qualité et/ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation</p>	<p>Efficiences économique</p> <p>Economie des ressources Degré auquel réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p>Productivité Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisés pour leur production durant une période donnée.</p>
<p>Légitimité auprès des groupes externe</p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs de fond estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimal</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois Et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p>Pérennité de l'organisation</p> <p>Qualité du produit/service. Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financier de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, p.26.

Nous pouvons aussi citer le modèle de Balanced Scorecard de **NORTAN et KAPLAN**, qui comporte un ensemble de mesures financières et non financières, regroupées en quatre dimensions, ou la matrice des déterminants et des résultats de **FITZGERALD ET AL.**³⁴

³⁴ TREMBLAY Dianne Gabrielle, OP CIT, p.26.

Ces modèles de la performance malgré leur pertinence restent difficiles à être opérationnels, d'un autre côté la performance et en l'occurrence la performance organisationnelle doit être abordée en fonction des objectifs visés par le chercheur ; tel sera le cas dans cette recherche.

Maintenant que nous avons fait le tour des principaux concepts de la performance organisationnelle, il est important de comprendre le lien qui unit le KM et la performance organisationnelle qui fera l'objet de la prochaine section.

Section 3 : La contribution de la gestion des connaissances à la performance organisationnelle

La multiplicité des travaux existants tant sur le plan théorique que sur le plan empirique et la diversité des réalités de la GC semblent rendre difficile d'établir un lien entre cette dernière et la performance. Plusieurs auteurs ont tenté de démontrer ce lien ce qui a engendré l'émergence de théories foisonnantes dans la littérature nous retiendrons les plus connues dans la matière.

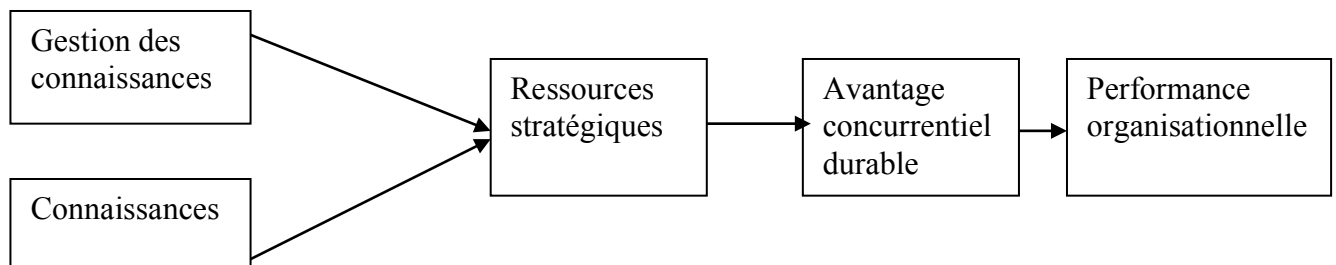
L'objet de cette section sera justement d'éclaircir ce lien, d'une manière théorique et empirique.

1. Le lien théorique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle

Le premier lien que nous pouvons établir est théorique est directement rattaché à la théorie de la connaissance (KBV) expliquée précédemment dite « performance de l'organisation » au sens **D'ARGYRES ET ZENGER**³⁵.

³⁵ MISSAOU Imane, « cahiers des charges N°6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI », op cit .

Figure N° 7: relation entre connaissance, Gestion des connaissances et performances organisationnelle



Source : D'après GRANT in : CAO Lanlan, « les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », thèse de doctorat en science de gestion, université paris-Est, 2008, P.36.

NONAKA ET TAKEUCHI³⁶, explique qu'une l'organisation performante est celle qui se considère comme une entité créatrice de connaissances. Leur approche s'appuie sur le contexte dans lequel transigent les entreprises actuellement. Cette opinion est partagée par **KOGUT & ZANDER**³⁷, qui soutiennent l'idée que la relation qui existe entre la connaissance, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, explique en grande partie la réussite des entreprises. Cette approche crée un avantage compétitif et donc contribue à la réussite de la performance organisationnelle.

Pour des auteurs comme Barney, la connaissance est une ressource intangible critique qui peut aider les entreprises à élaborer des stratégies efficaces et efficientes. Ainsi, sur la base de ses travaux et ceux **D'AMIT & SCHOEMAKER**, les connaissances, en tant que ressources intangibles de la firme, possèdent tous les attributs de sources qui présentent des davantage compétitifs durables. Surtout dans le cas des firmes high-tech, où les connaissances et les expertises présentent les avantages concurrentiels par excellence. Le lien causal entre connaissances et performance, dans

³⁶ BRAHMI Bechir, « l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la Gestion des connaissances dan le secteur de la haute technologie. », mémoire de maîtrise en administration des affaires, université quebec Montréal, 2008, P.43-44.

³⁷ Ibid, p.43-44.

un environnement caractérisé par l'importance déterminante de la technologie, est au centre à la fois des opportunités qui s'offrent à l'entreprise et de ce qui la menace.

2. Le lien empirique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle

Afin d'explicitier les travaux empiriques qui ont été menés sur la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, nous avons répertorié un certain nombre de cas d'entreprises qui ont adopté des stratégies de gestion des connaissances dans le but d'améliorer la performance organisationnelle, ainsi que certaines études qui évaluent le lien qui peut exister entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle.

2.1. Les cas d'entreprises

L'objectif de ce point est de démontrer la contribution apportée par le knowledge management à la performance organisationnelle à travers des cas d'entreprises qui ont adopté des stratégies de gestion des connaissances.

2.1.1. Le cas des cabinets de consulting

Andersen consulting et **ERNST & YOUNG** ont développé une stratégie mettant l'accent principalement sur la « codification » de la connaissance (une pratique de gestion des connaissances). Ces deux organisations manifestent, en effet, la volonté de formaliser dans des bases de connaissances un grand nombre de savoirs détenus par leurs employés, dans un souci de réutilisation de la connaissance stockée.

Les objectifs opérationnels de cette démarche concernent l'amélioration de la productivité des consultants par une meilleure accessibilité et réutilisation des connaissances.

La mesure de la performance envisageable dans ces cas, quantitative et qualitative, concerne, par exemple, pour les effets directs, l'amélioration de la rapidité de la réponse au client et la diminution du coût de recherche d'une solution et pour les effets indirects le nombre de connaissances formalisées et le taux de réutilisation des connaissances³⁸.

³⁸ HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, « quelle est votre stratégie de gestion du savoir », in les meilleurs articles de la HARVARD business review sur management du savoir en pratique », édition d'organisation, 2003, P.117-123.

MCKINSEY & COMPANY et de **BAIN & COMPANY**³⁹ ont mis en œuvre une stratégie mettant l'accent principalement sur la « personnalisation » de la connaissance. Ainsi, ces deux entreprises ne cherchent pas à formaliser les connaissances détenues en interne mais plutôt à créer un climat favorable au partage et à la circulation de la connaissance. Il s'agit donc d'identifier les sources de savoirs et de faciliter l'échange de connaissance entre celui qui cherche et celui qui sait.

L'objectif fonctionnel assigné dans ce cas est la création de réseaux virtuels de personnes pour échanger des connaissances tacites. L'objectif opérationnel est d'améliorer la productivité des consultants en s'appuyant sur l'expérience des membres du réseau.

La mesure de la performance envisageable dans ces cas, plutôt qualitative, pourrait être pour les effets directs, l'amélioration de la qualité du service au client et l'accroissement du niveau d'expertise de l'organisation ; pour les effets indirects la création de connaissances nouvelles et la création de nouveaux réseaux ou communautés de pratiques dans l'organisation. Ces effets sont également mesurés en évaluant la fréquence et la qualité des échanges au sein du réseau⁴⁰.

2.1.2. Cas des entreprises Nurun et Ericsson de Canada

L'enquête qui a été faite au niveau de deux entreprises canadiennes (Nurun et Ericsson) qui activent dans le secteur de la haute technologie « high-tech » permis de conclure que tous les intervenants ont fait le lien entre les deux variables (KM et performance organisationnelle), malgré les différences au niveau du taux d'importance et la densité des liens de chacun, ce qui mène à conclure que la prise de conscience de l'importance du KM existe déjà dans le système managérial de ces organisations, qui ont toutes dépassé l'étape de l'engagement dans le processus. Cela apporte un argument au cadre conceptuel qui valorise les ressources stratégiques des connaissances et de la gestion de ces connaissances pour permettre l'avantage compétitif et ainsi l'amélioration du taux d'innovation et de performance. Cependant, il faut noter à ce sujet l'absence de statistiques démontrant clairement ce lien quantifiable entre KM et performances

³⁹ HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, op cit p.123-125.

⁴⁰Ibid. p.129.

organisationnelles. C'est plutôt grâce à des données qualitatives que le KM a contribué à l'amélioration des résultats⁴¹.

2.2. Les enquêtes réalisées

Notre deuxième point permet de répertorier trois enquêtes qui ont été réalisées dans différents pays, et d'éclaircir sur la relation qui unit ses deux variables.

2.2.1. L'enquête pilote menée par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

Cette enquête a été menée conjointement dans plusieurs pays parmi lesquelles la France, l'Allemagne, Canada etc.), à travers un questionnaire reposant sur l'utilisation de 23 pratiques de gestion des connaissances. Les résultats, ont permis de constater que :

Les pratiques de gestion des connaissances influent sur les performances en matière d'innovation et de productivité : Ce dernier phénomène est particulièrement important. Il a été révélé par l'étude française dont le questionnaire a été soumis à un grand nombre d'entreprises (5 500 entreprises avec un taux de réponse de 85 %) et dont les résultats indiquent que, quelle que soit la taille d'une entreprise, son domaine d'activité ou ses efforts en matière de R-D, elle innove davantage et dépose davantage de brevets si elle met en place des mesures de gestion des connaissances. La GC a en outre un effet positif sur la productivité du travail. En effet, toutes choses étant égales, les sociétés qui déclarent avoir une culture favorisant le partage des connaissances ont une productivité du travail plus élevée que les entreprises n'ayant pas adopté ce genre de politique⁴²

2.2.2. L'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes

Dans le but d'analyser l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle des entreprises. Une enquête a été menée auprès de 30 entreprises de la région de Tunis afin d'évaluer l'impact de quatre pratiques de KM sur la performance. Cette enquête a révélé l'existence de liens positifs ou négatifs, tout dépend du type de pratiques sur lequel l'accent est mis ainsi que de la capacité de

⁴¹ M.ESSID. les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE .thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, octobre 2009.

⁴² OCDE, « l'importance de la Gestion des connaissances dans le secteur des entreprises », synthèse, novembre 2004, P.5.

l'entreprise à instaurer les bases (facteurs clés de succès) indispensables à la réussite de ces pratiques⁴³.

Pour finir nous pouvons citer les travaux de **BENABDERRAHMANE Yasmina**⁴⁴ qui pour sa thèse de doctorat a étudié le lien qui peut exister entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle à travers l'introduction des TIC, et la GRH, sa partie empirique s'est faite en Algérie où elle a analysé de manière qualitative sur deux niveaux (global et organisationnelle) le lien qui peut exister, le premier niveau consistait à étudier le plan e-Algérie 2013, le deuxième niveau est constitué d'études de cas (université, entreprise).

Malgré une étude approfondie, le lien établi entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle en Algérie est plutôt faible qui est principalement dû à un manque de culture de l'utilisation des TIC.

Il est à mentionner que toutes ces études démontrent d'une manière directe ou indirecte la contribution de la gestion des connaissances à la performance en général et à la performance organisationnelle en particulier.

Conclusion

A partir des concepts de la performance, nous avons retenu que :

- La performance globale et la performance organisationnelle sont deux concepts distincts, le premier s'intéresse aux différentes dimensions d'une organisation (financière, stratégique, sociale, etc.), alors que le second est spécifique à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ces objectifs.
- La mesure de la performance est délicate, mais elle possède une méthodologie reconnue (dimension, critères et indicateurs).
- Le lien entre le knowledge management et la performance organisationnelle a fait l'objet d'un certain nombre de recherches théoriques et empiriques.

⁴³ MABEU YANGAMEN Marie Christelle, op cit

⁴⁴ BENABDERRAHMANE Yasmina, op cit

Chapitre 3 :

**Effets des pratiques knowledge management
sur la performance organisationnelle**

Introduction

Après avoir étudié les concepts de manière théorique, il convient de vérifier sur le terrain les hypothèses posées, pour cela le chapitre présent est subdivisé en trois sections, la première section présentera le développement du modèle conceptuel de la recherche, la deuxième section aura pour rôle d'expliquer les choix méthodologiques, la troisième section traitera de l'analyse, l'interprétation et discussion des résultats.

Section1 : présentation de la démarche de la recherche

L'objectif de cette section est d'expliquer la démarche de la recherche et mettre en place un cadre conceptuel et donc d'énoncer nos hypothèses.

1. L'objectif de la recherche

Comme déjà mentionné dans l'introduction générale, cette recherche vise à :

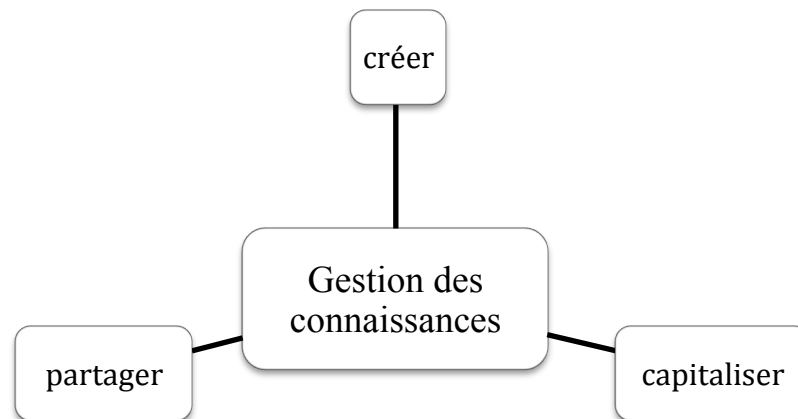
- Vérifier le degré d'implantation des pratiques de gestion des connaissances sous les angles de capitalisation des connaissances, le partage et la transmission et enfin la création et le développement des connaissances.
- Répondre à notre question de départ, à savoir : quel est l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle ? D'une manière quantitative.

2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses

Sur le plan empirique afin de constituer un cadre d'analyse, nous avons opté pour trois modalités citées par **jean louis ERMINE**, nées dans l'ouvrage *management des connaissances en entreprise* (2003), ce choix se justifie par le fait que ces trois pratiques sont susceptibles d'exister dans l'entreprise.

Le modèle du travail est résumé dans la figure ci-dessous :

Figure N°8 : les trois pratiques de la gestion des connaissances



Source : établi par nous même d'après jean louis ERMINE

Définition des éléments du modèle du KM

- Capitalisation des connaissances : représente la capacité de l'organisation à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, de telle manière à rendre accessibles, explicites, traçables et réutilisables les connaissances afférentes.
- Partage et transmission des connaissances : représente la capacité de l'organisation à partager et transmettre ses connaissances tacites qui sont par définition difficilement formalisables, soit d'une manière directe par la voie orale tel que : des réunions de groupe, accompagnement, apprentissage, etc. ou d'une manière indirecte en passant par des canaux informatiques (système d'information, intranet, internet, Netmeeting, etc.).

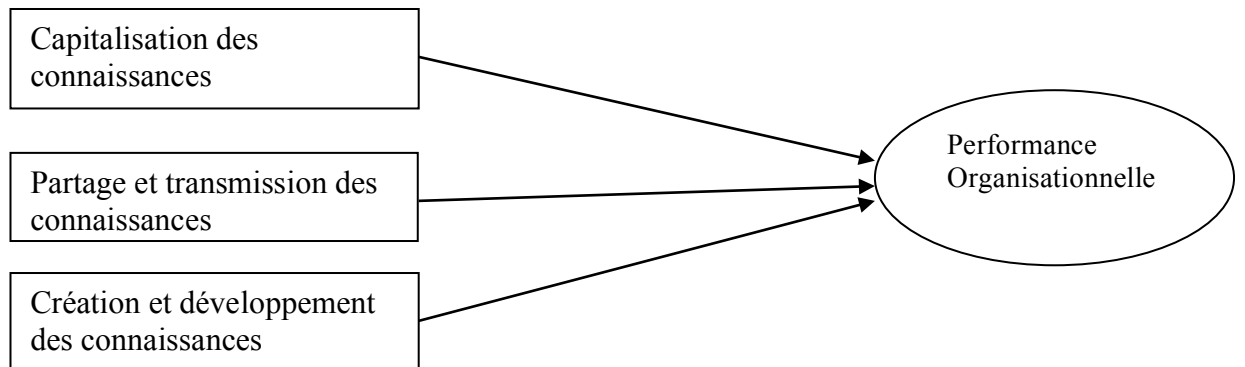
L'enjeu de ce processus étant de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin.

- Création et développement des connaissances: représente la capacité de l'organisation à créer et développer son capital en connaissances, en développant les connaissances de ses employés par des sessions de formation, de parrainage

etc. ou bien en les encourageant à poursuivre leurs études, et développer de nouveaux projets.

A partir du modèle précédent et dans le but d'étudier l'impact de chaque modalité sur la performance organisationnelle, nous avons établi le modèle conceptuel suivant :

Figure N°9 : Model conceptuel de la recherche



Source : établi par nous même

Du modèle énoncé plus haut, nous avons construit les hypothèses autour d'une hypothèse centrale, subdivisée en trois sous hypothèses comme suit:

- **H₁₁** : les pratiques de capitalisation des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.
- **H₁₂** : les pratiques de partage et transmission contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.
- **H₁₃**: les pratiques de création et développement des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ces hypothèses mettent en relation quatre variables, 3 d'entre elle sont des variables indépendantes à savoir (capitalisation des connaissances, partage et transmission des connaissances et création et développement des connaissances) et une variable dépendante qui est la performance organisationnelle.

Section 2 : caractéristiques de l'enquête

Cette section a pour objectif de justifier le choix du terrain de l'enquête, de présenter l'organisme d'accueil, et de présenter le questionnaire de recherche.

1. Choix et présentation du terrain de l'enquête

Le point suivant permet d'éclaircir le choix du terrain de l'enquête, de présenter les principales caractéristiques de l'entreprise choisie, et enfin faire un point sur la mesure des variables.

1.1. Choix du terrain de l'enquête

Afin de mener à bien notre enquête, notre choix s'est porté sur l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). Ce choix est justifié ; premièrement par la taille et chiffre d'affaire de l'entreprise qui est selon la réglementation algérienne sur les entreprises est classée dans la catégorie des grandes entreprises avec un peu moins de 1500 employés à son actif et un chiffre d'affaire de 4 448 874 KDA.

La deuxième raison invoquée est le domaine d'activité dans lequel servi cette entreprise, en effet, le domaine des services à une forte valeur ajoutée en connaissances, ce qui fait de l'EPB un bon candidat pour vérifier notre problématique.

1.2. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Ce point aura pour rôle de présenter l'organisme d'accueil dans lequel nous avons mené notre enquête en commençant par son historique, les missions et les activités qui lui sont assignés, et pour finir nous verrons sa structure organisationnelle.

1.2.1. Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS »¹.

1.2.2. Mission et activités de l'EPB

Le point suivant permet d'éclaircir sur les missions et les activités de l'EPB.

▪ Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

¹ Source interne à l'EPB (2013).

▪ **Ses Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

1.2.3. Organisation de l'EPB

L'entreprise portuaire de Bejaïa fonctionne selon une organisation hiérarchique (pyramidale), qui est divisé en directions opérationnelles et directions fonctionnelles. Les directions opérationnelles prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients, les directions fonctionnelles sont des structures de soutien aux structures opérationnelles². (Voir l'organigramme de l'entreprise en Annexe 1)

2. Méthodes utilisées et Mesure des variables

Ce point permet d'expliquer l'instrument utilisé pour la collecte des données et leurs mesures.

2.1. Les méthodes utilisées

La population visée pour cette étude est la catégorie socioprofessionnelle des cadres de différentes directions, qui ont bien voulu participer à notre enquête sur les pratiques de gestion des connaissances. Cette catégorie professionnelle nous a paru la plus susceptible d'évaluer ces pratiques.

L'instrument de collecte utilisé au cours de cette recherche est le questionnaire de recherche, qui a été adressé à 35 cadres mais, nous avons récupéré que 27

²Source interne à l'EPB (2013).

questionnaires soit un taux de réponse de 77,14%, qui représente 16% de la population cadres, ce qui dépasse le seuil de 1/7 fixé³.

Le questionnaire (annexe n°2) du travail est constitué de quatre parties. La première partie aborde les questions relatives aux pratiques de gestion des connaissances, la deuxième partie s'intéresse à l'évaluation de la performance organisationnelle, la troisième partie aborde l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, enfin la dernière partie est relative aux questions d'ordre général.

Il est à noter que cette enquête s'est déroulée sur une période de dix jours allant du 29 avril au 09 mai 2013, qui ensuite fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel SPSS version 20.

2.2. mesure des variables

Comme nous l'avons expliqué dans la section 1 de ce chapitre, cette étude met en relation quatre variables dont trois sont des variables explicatives et une variable à expliquer, ces variables ont été mesurées par un certain nombre d'items expliqués plus bas.

2.2.1. Mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes (capitalisation, partage et transmission et création et développement des connaissances) sont issues des objectifs énoncés par Jean Louis-ERMINE qui ont un caractère stratégique et permettrait d'arriver à la performance. Les items rattachés à chaque variable sont résumés dans le tableau suivant :

³ http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1075/CERTU_ntstat.pdf?sequence=2 consulté le 01/07/2013 015h22.

Tableau N°4 : Enoncé des variables indépendantes

<p>Capitalisation des connaissances Enoncé 1 à 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données. ▪ La mobilité ou le départ en retraite nécessite une passation de consigne. ▪ les méthodes de retour d'expérience ou de cartographie des connaissances sont utilisées au sein de l'EPB. ▪ les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou guide de travail. ▪ les procédures de travail sont régulièrement mises à jour.
<p>Partage et transmission des connaissances Enoncé 6 à 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel de l'EPB est favorable au partage des compétences. ▪ Les nouvelles recrues de l'EPB sont régulièrement accompagnées. ▪ des réunions de groupes sont régulièrement organisées. ▪ La communication et la transmission des connaissances se fait par le biais des moyens informatiques.
<p>Création et développement des connaissances Enoncé 11 à 16</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation est une pratique courante. ▪ Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié. ▪ Le travail en projet est fréquemment utilisé (pratiqué). ▪ Le personnel est encouragé à poursuivre ses études. ▪ Le parrainage est une pratique formelle. ▪ Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite.

Source : établi par nous même

Afin de mesurer ses items, notre choix s'est porté sur une échelle de mesure d'attitude de type likert qui comporte cinq niveaux, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

2.2.2. la variable dépendante

Ce travail de recherche cherche à expliquer la performance organisationnelle par rapport aux pratiques de gestion des connaissances, afin de les mesurer, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Van de Ven et Ferry (1980). Ce choix se justifie notamment par le fait que l'échelle de Van de Ven et Ferry a fait l'objet de nombreuses utilisations dans le cadre de plusieurs travaux portant sur la mesure de la performance organisationnelle. De plus cette échelle, contrairement aux autres, s'intéresse davantage à l'aspect non financier qu'à l'aspect financier de la performance organisationnelle de l'entreprise. En effet, Banker et al voient que l'une des raisons majeures pour l'utilisation des mesures non financières de la performance, est que ces mesures, par

rapport aux mesures comptables, sont des indicateurs convenables pour la performance future de l'entreprise. De plus, ces mesures sont, moins susceptibles aux manipulations, plus fréquentes et plus compréhensibles.⁴ Ainsi les items utilisés par Van de Ven et Ferry sont au nombre de huit (énoncé 15 à 23 du questionnaire) :

- La qualité ou la précision du travail produit par le personnel ;
- Le nombre d'innovation ou de nouvelles idées produites par l'entreprise ;
- La réputation de l'excellence du travail bien fait ;
- Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction ;
- Le degré d'efficacité des opérations de l'organisation ;
- L'autonomie de décision du personnel ;

A cela nous avons ajouté deux items :

- Le degré de collaboration et la rapidité de circulation de l'information ;
- Le niveau de connaissances et de compétences de vos collaborateurs.

Afin de mesurer ses items, nous avons aussi utilisé l'échelle de likert à cinq niveaux, allant de « pas du tout satisfaisante » à « tout à fait satisfaisante ».

Section 3 : analyse descriptive et validation du modèle

L'objectif de cette section est de mettre en évidence les caractéristiques pertinentes de l'échantillon d'une part et d'autre part, de montrer les spécificités et la cohérence des échelles de mesure de chacune des variables de la recherche, et enfin de tester les hypothèses de notre modèle.

1. Analyse de cohérence interne

Afin de mesurer la fiabilité des échelles de mesure, nous avons procédé à un test de fiabilité de l'échelle qui donne les résultats suivants :

Tableau N°5 : Test de fiabilité

variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Capitalisation des connaissances	0,644	5
Partage et transmission des connaissances	0,697	4
Création et développement des connaissances	0,748	6
Performance organisationnelle	0,848	8

Source : enquête de terrain (2013)

⁴ MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maîtrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010, P. 45.

L'échelle mesurant la performance organisationnelle apparait fiable avec un alpha de Cronbach à 0,848, les trois autres échelles apparaissent moins fiables avec un alpha de Cronbach qui varie entre 0,644 et 0,748⁵

2. Caractéristiques de l'échantillon

Avant de passer à l'analyse de notre problématique, nous allons d'abord faire un point sur les personnes sondées et l'utilisation de l'infrastructure informatique.

2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre

Le tableau suivant représente notre échantillon en fonction du sexe

Tableau N°6 : répartition de l'échantillon selon le genre

genre	Nombre de fois cité	Fréquences
Masculin	19	70,4%
Féminin	8	29,6%
Total	27	100%

Source : enquête de terrain (2013)

Le tableau ci-dessus montre que notre échantillon est constitué à 70,4% d'hommes, contre seulement 29,6% de femmes, sachant que l'EPB a un effectif de 1462, dont 94% sont des hommes et 6% de femmes ce qui est représentatif de l'échantillon.

2.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Le tableau suivant représente notre échantillon selon l'expérience professionnelle acquise dans l'entreprise.

⁵ Un coefficient est cependant considéré comme acceptable pour des valeurs comprises entre 0.62 et 0.92 d'après **Nunnally**⁵ (1978) in MARAST Sylvain et MARD Yves, « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28^e Ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007.

Tableau N°7: La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Nombre de fois cité	Fréquences
moins de 25 ans	2	7,4%
] 25-35 ans]	12	44,4%
] 35-45 ans]	9	33,3%
] 45-55 ans]	4	14,8%
De plus de 55ans	0	0
Total	27	100%

Source : enquête de terrain (2013)

Les résultats montrent que notre échantillon est constitué en grande partie (78%) de répondants entre 25 et 45 ans, contre 14% qui ont entre 45 et 55 ans et enfin 7% ont moins de 25 ans, ce rajeunissement de l'effectif s'explique par le fait que de nombreux départs en retraite a laissé place à de jeunes diplômés.

2.3. Répartition de l'échantillon par direction

Le tableau suivant représente notre selon la direction d'affectation

Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon par direction d'affectation

direction d'affectation	Nombre fois cité	Fréquences	Direction d'affectation
DFC	7	25,9%	Direction fonctionnelle
DRH	4	14,8%	
DG	5	18,5%	
DDD	2	7,4%	Direction opérationnelle
DL	4	14,8%	
DMA	5	18,5%	
TOTAL	27	100%	

Source : enquête de terrain (2013)

D'après les données du tableau nous constatons que la majorité des personnes interrogées soit 60% sont issues de la direction fonctionnelle, contre seulement 40% de la direction opérationnelle.

2.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Le tableau suivant donne un aperçu sur notre échantillon en fonction de leur âge

Tableau N°9: La répartition de l'échantillon selon nombre d'années d'ancienneté

Nombre d'années d'ancienneté	Nombre de fois cité	fréquences
] 1-10 ans]	20	74,1%
] 11-20 ans]	6	22,2%
] 21-30 ans]	1	3,7%
plus de 31 ans	0	0,0%
Total	27	100%

Source : enquête de terrain (2013)

Les données recueillies montrent que 74,1% des personnes interrogées travaillent dans l'entreprise depuis moins de 10 ans, alors que 22 % ont une ancienneté comprise entre 11 à 20 ans, enfin le reste de cet échantillon 4% à moins de 30 ans d'ancienneté, qui s'explique par l'âge de l'échantillon compris entre 25 à 45 ans.

2.5. Répartition de l'échantillon selon l'implantation des TIC

Le tableau suivant analyse la disponibilité des outils en matière des TIC

Tableau N°10 : utilisation des TIC

Outils informatique	Nombre de fois cité	fréquences
Non réponse	2	7,4%
Réseau informatique	23	85,2%
intranet	16	59,3%
Base de données	12	44,4%
Internet	17	63,0%
GED	1	3,7%
Groupware	0	0,0%
Total	27	100%

Source : enquête de terrain (2013)

Les résultats recueillis sur le terrain, montrent que la majorité de notre échantillon 44 à 85% dispose d'infrastructure informatique de base (réseau informatique, base de données, intranet et internet.), en revanche le groupware et GED ne sont pas utilisés, cela peut s'expliquer par les coûts d'installation importants liés à ces deux outils.

3. Analyse descriptive

Afin de vérifier le degré d’implantation de chaque pratique de gestion des connaissances et la performance organisationnelle, nous avons procédé à une analyse descriptive de nos variables qui donne les résultats suivants :

Tableau N°11 : Statistique descriptive de la variable capitalisation des connaissances

	moyenne	L'écart type	Classement des moyennes
Capitalisation des connaissances 1	3,74	1,318	1
Capitalisation des connaissances 2	3,56	1,423	2
Capitalisation des connaissances 3	2,15	1,167	5
Capitalisation des connaissances 4	3,00	1,301	4
Capitalisation des connaissances 5	3,11	1,450	3

Source : enquête de terrain (2013)

En tenant compte que les réponses ont été portées sur une échelle de *Likert* comprise entre 1 et 5, le score moyen des items varie entre 2,15 et 3,74. Le score le plus élevé est octroyé à l’item 1 qui traite de la transcription des solutions trouvées lors d’une réunion, cette moyenne est proche de 4, ce qui signifie que les répondants sont plutôt d’accord sur la formalisation de leurs connaissances lors de la résolution d’un problème, qui peut s’expliquer par le fait que l’entreprise garde une trace écrite, afin de faciliter la résolution de problème et les réutiliser ultérieurement, tandis que le score le moins élevé qui porte sur les méthodes de capitalisation, en effet l’EPB ne possède aucune de ces méthodes qui lui permettent de recueillir les expériences de ses employés.

Avec un score moyen par item de 3,11, nous pouvons déduire que la connaissance est capitalisée à un niveau moyen au sein de l’EPB.

Tableau N°12 : Statistique descriptive de la variable partage et transmission des connaissances

	moyenne	L'écart type	Classement des moyennes
Partage et transmission des connaissances 1	2,93	1,072	2
Partage et transmission des connaissances 2	2,85	1,332	3
Partage et transmission des connaissances 3	2,81	1,388	4
Partage et transmission des connaissances 4	3,19	1,545	1

Source : l'enquête de terrain (2013)

Toujours sur une échelle de likert de 1 à 5, le score moyen des items oscille entre 2,81 et 3,19. Le score le plus élevé est attribué à l'utilisation des TIC pour le partage et la transmission des connaissances, cette moyenne est de 3,19 nous renseigne sur une utilisation pas très fréquente des TIC pour partager et transmettre les connaissances chez les répondants, qui est principalement due au fait que ces outils sont mal intégrés et/ou mal connus des utilisateurs, quant à la moyenne la moins élevée correspond à l'utilisation de réunions de groupe, cela signifie que les répondants sont plutôt pas d'accord sur une organisation d'une telle pratique pour partager et transmettre leurs connaissances.

Le score moyen de cet item est de 2,94 ce qui renseigne sur une culture de partage et de transmission des connaissances plutôt faible (inférieur à 3).

Tableau N°13: Statistique descriptive de la variable création et développement des connaissances

	moyenne	Ecart type	Classement des moyennes
Création et développement des connaissances 1	2,59	1,394	4
Création et développement des connaissances 2	2,33	1,209	5
Création et développement des connaissances 3	3,93	1,141	1
Création et développement des connaissances 4	2,00	1,271	6
Création et développement des connaissances 5	2,93	1,255	2
Création et développement des connaissances 6	2,78	1,577	3

Source : enquête de terrain (2013)

Les scores moyens de la variable création et développement des connaissances sont compris entre 2,00 et 3,93. Le score le plus élevé convient au travail en projet, les

répondants penchent vers un accord sur l'utilisation de cette pratique de création et développement des connaissances dans l'entreprise, l'EPB a de nombreux projets en cours qui lui permettent de développer de nouvelles connaissances, alors que le score le moins élevé correspond à la motivation du personnel à poursuivre ses études, ainsi les répondants sont plutôt pas d'accord sur l'existence de tel pratique, qui peut s'expliquer par le fait que l'entreprise n'encourage pas ses employés par exemple en leurs payant les frais de scolarité.

A une moyenne de 2,77, nous pouvons dire que les pratiques de création et développement des connaissances sont à un niveau moyen.

Tableau N°14 : Statistique descriptive de la variable performance organisationnelle

	moyenne	Ecart type	classement
Performance organisationnelle 1	3,74	0,813	2
Performance organisationnelle 2	2,30	1,203	8
Performance organisationnelle 3	3,00	1,109	5
Performance organisationnelle 4	3,78	1,013	1
Performance organisationnelle 5	3,19	0,962	3
Performance organisationnelle 6	2,48	1,282	6
Performance organisationnelle 7	2,48	1,312	6
Performance organisationnelle 8	3,07	0,958	4

Source : enquête de terrain (2013)

Les moyennes de la variable performance organisationnelle sont comprises entre 2,30 et 3,78, le score le plus élevé est attribué au degré d'atteinte des objectifs de chaque direction, ce qui correspond à un de satisfaction sur l'atteinte des objectifs de chaque direction. En contre partie, le score le plus faible est octroyé au nombre d'innovation ou de nouvelles idées produites par l'entreprise, ainsi les répondants sont plutôt pas satisfait quant à l'innovation et les nouvelles idées émises par l'entreprise.

Le score moyen de l'item performance organisationnelle est de 3 qui correspond à une performance organisationnelle moyenne.

4. Test des hypothèses et validation du modèle

Afin de tester nos hypothèses, nous allons d’abord étudier le lien existant entre les variables en procédant à une analyse de corrélation bivariée, puis pour valider nos hypothèses, nous procéderons à une analyse de régression linéaire multiple.

4.1. La corrélation des variables

Le tableau suivant donne la corrélation entre les variables étudiées

Tableau N°15 : La corrélation des variables

variables	Performance organisationnelle
Capitalisation corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	0,127 0,527 27
Partage et transmission corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	0,442 0,021 27
Création et développement corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	0,577 0,002 27

Source : Enquête de terrain (2013) significativité à 0,05 (bilatéral)

Le tableau des corrélations obtenu entre les variables indépendantes (capitalisation, partage et transmission et création et développement des connaissances) et la variable dépendante (performance organisationnelle) montre qu’il existe un lien significatif ($p < 0,05$) entre :

Premièrement, les pratiques de partage et transmission des connaissances et la performance organisationnelle, le signe du coefficient ($r=0,442$) est positif atteste que ces deux variables évoluent de manière proportionnelle, autrement dit plus les pratiques de partage et transmission des connaissances augmentent plus la performance organisationnelle augmente.

En examinant la valeur du coefficient ($r = 0,442$) nous pouvons dire que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille moyenne⁶.

Deuxièmement, les pratiques de création et développement des connaissances et la performance organisationnelle, le signe du coefficient ($r=0,577$) est positif atteste que ces deux variables évoluent de manière proportionnelle, autrement dit plus les

⁶ Interprétation selon les balises de Cohen (1988) in <http://pages.usherbrooke.ca/spss/pages/statistiques-inferentielles/correlation.php> consulté le 01/06/2013 à 13h27.

pratiques de création est développement des connaissances augmentent plus la performance organisationnelle augmente.

En examinant la valeur du coefficient ($r = 0,577$), nous pouvons dire que l'effet de la relation entre ces deux variables est de grande taille.

Enfin, pour les pratiques de capitalisation des connaissances et la performance organisationnelle aucun lien n'a pu être établi vue que ($P > 0,05$).

4.2. Analyse des résultats de la régression linéaire

La conduite de cette analyse se fera dans un premier temps par la vérification de la significativité globale du modèle, à l'aide du test de Fisher. Par la suite, la qualité de l'ajustement linéaire du modèle aux données sera étudiée à l'aide du coefficient de détermination multiple ajusté (R^2 ajusté). Pour finir, nous procéderons à un test de Student pour mesure la contribution ou non de chaque variable indépendante sur la performance organisationnelle.

2.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression

Le tableau d'ANOVA nous permet de savoir si les pratiques de gestion des connaissances ont un impact sur la performance organisationnelle.

Tableau N°16 : Test de Fisher

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	6,072	3	2,024	5,170	,007 ^b
Résidu	9,005	23	,392		
Total	15,078	26			

Source : enquête de terrain (2013) a. Variable dépendante : PO

b. Valeurs prédites : (constantes), C_d, capitalisation, PT

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur F obtenue pour le modèle est de 5,170 est significatif à ($P < 0,01$), nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle, et accepter l'hypothèse alternative H_1 .

H_1 : le modèle est significatif

Le modèle de régression est globalement significatif et permet de confirmer l'existence d'au moins une variable indépendante parmi celles introduites dans notre modèle susceptible d'avoir un effet sur la variable dépendante, performance organisationnelle.

2.2.2. Évaluation de l'ajustement du modèle

Le tableau suivant permet de tester la qualité d'ajustement du modèle

Tableau N°17 : Test de qualité d'ajustement du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,635 ^a	,403	,325	,626	,403	5,170

Source : enquête de terrain (2013)

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que le coefficient d'ajustement du modèle (R^2 ajusté) est de 0,325 qui représente 32% de la réalité, ainsi les variables indépendantes (capitalisation, partage et transmission et création et développement des connaissances) expliquent 32% de la variable dépendante (performance organisationnelle). De ce fait le modèle a un pouvoir explicatif plutôt moyen.

2.2.3. Évaluation des paramètres du modèle

Après avoir vérifié la significativité globale du modèle, il convient maintenant de vérifier laquelle ou lesquelles des variables contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Tableau N°18 : Paramètre du modèle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,906	,502		3,794	,001
1 capitalisation	-,288	,187	-,325	-1,539	,137
PT	,240	,189	,306	1,267	,218
C d	,466	,184	,535	2,529	,019

Source : enquête de terrain (2013)

Ainsi la vérification de nos hypothèses se fera sur la base du coefficient bêta (standardisé, du test de Student et du seuil de significativité)

H₁₁ : la contribution des pratiques de capitalisation à l'amélioration de la performance organisationnelle.

D'après les résultats de SPSS, le coefficient rattaché à la variable « capitalisation des connaissances », a une valeur négative de -0,325, qui sous-entend que l'utilisation courante des pratiques de capitalisation des connaissances ne contribuent

pas à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise, ce qui est en contradiction avec l'hypothèse (H₁₁) formulée. De plus, ce coefficient n'est pas significatif avec ($p > 0,05$; $t < 2$), de ce fait, l'hypothèse nulle est une possibilité, donc notre première hypothèse ne peut être validée. La non significativité de cette hypothèse peut être expliquée pour les raisons suivantes:

Premièrement, la taille de notre échantillon (27 cadres) ce qui représente 16% de la population mère est relativement faible et ne reflète que moyennement la pratique étudiée.

Deuxièmement, l'enquête a été menée dans une entreprise où la pratique de capitalisation n'est pas clairement définie. Malgré la mise en place de la norme ISO 9001 :2008, qui insiste sur la nécessité de la formalisation des connaissances de l'entreprise.

H₁₂ : le partage et la transmission des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Le coefficient rattaché à la variable «partage et transmission des connaissances » est d'une valeur de 0,306 mais n'est pas significative avec ($p > 0,05$; $t < 2$), de ce fait on accepte l'hypothèse nulle donc notre deuxième hypothèse (H₁₂) n'est pas soutenue. Les raisons principales qui expliquent la non contribution de cette pratique à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise sont rattachées :

D'une part, à un manque de culture de partage et de transmission des connaissances entre le personnel, qui ne perçoit pas l'intérêt aussi bien individuel qu'organisationnel qui pourrait résulter du partage des connaissances au sein de l'entreprise. Et d'autre part à un manque de volonté de la part de la direction quant à la mise en place d'une politique rigoureuse de communication et de sensibilisation sur l'importance du partage et de la transmission des connaissances d'une manière directe ou indirecte.

H₁₃ : la création et le développement des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Le coefficient rattaché à la variable création et développement des connaissances correspond à une valeur de 0,535 avec une significativité de 0,019 ($p < 0,05$; $t > 2$). Nous rejetons l'hypothèse nulle et nous acceptons notre troisième hypothèse (H₁₃),

donc la création et le développement des connaissances contribuent à la performance organisationnelle de l'entreprise est principalement dû à la mise en place d'une politique de création et de développement des connaissances pour valoriser le capital humain (gestion des ressources humaines).

Pour finir, la valeur non nulle et positive de la constante (1,906) informe sur le fait que d'autres variables non prises en compte dans le cadre de cette étude, sont également à l'origine d'un certain niveau de variation de la performance organisationnelle dans les entreprises.

5. Discussion des résultats

Après avoir procédé à une analyse descriptive, qui a permis de vérifier le degré d'implantation de chaque pratique de gestion des connaissances et de performance organisationnelle à l'EPB, nous avons constaté que :

- La capitalisation des connaissances est moyennement implantée au sein de l'EPB, en effet, cette pratique se limite à un recueil de procédures écrites, de fiche de poste dans des supports écrits (archives) et des bases de données informatisées. La certification de la norme ISO a influencé cette pratique, cette norme de qualité exige aux entreprises de formaliser toutes leurs activités afin de garantir une traçabilité de ce qu'a été fait, il est à mentionner que la mise à jours de ces procédures se fait que rarement, ce qui rend cette pratique moyennement importante dans l'entreprise ;
- Les pratiques de partage et la transmission des connaissances sont faiblement implantées, cela est dû à la manière dont elle sont pratiquées, les échanges directs entre les individus est la principale voie empruntée par l'entreprise, nous avons constaté que les TIC sont peu utilisées pour le partage et la transmission des connaissances, malgré la présence d'une bonne infrastructure informatique (intranet, internet, netmeeting, etc.), les principaux freins du partage et de la transmission des connaissances dans l'entreprise s'expliquent, d'une part par une forte résistance aux changements du personnel, d'autre part par un manque de sensibilisation de la part de la direction quant à ces pratiques ;
- Les pratiques de la création et le développement des connaissances sont moyennement implantées, ces pratiques sont limitées aux modes organisationnels

adoptés par l'entreprise comme le travail en projet ou encore à la politique de gestion des ressources humaines, qui favorise la formation et le parrainage, mais cela reste insuffisant pour parler d'une forte pratique de création et développements des connaissances ;

- La performance organisationnelle est moyenne, cela est dû à l'orientation de la direction vers l'aspect financier, tout en marginalisant l'aspect organisationnel (qualité du travail, rapidité de la circulation de l'information, etc.).

L'analyse de la régression nous a permis d'infirmer ou de confirmer la contribution de chaque pratique sur la performance organisationnelle, les résultats se résument dans le tableau comme suit :

Tableau N°19: récapitulatif des résultats de la régression

Hypothèse	Contributeur à l'amélioration de la performance organisationnelle
La pratique de capitalisation	infirmer
Les pratiques de partage et transmissions	infirmer
Les pratiques de création et développements	confirmé

Source : établi par nous même

Cette vérification a débouché sur la confirmation de la troisième hypothèse (H₁₃), et le rejet des deux autres (H₁₁, H₁₂), ainsi dans le cadre de cette étude, seule la variable indépendante (création et développement des connaissances) contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, par contre pour les variables capitalisation et partage & transmission des connaissances ne contribuent pas à la performance organisationnelle.

6. Recommandations

Pour permettre à l'EPB de remédier aux insuffisances sur la question de la gestion des connaissances, nous lui recommandons de :

- Améliorer la pratique de formalisation en mettant à jour régulièrement leurs procédures ;
- Développer des méthodes pour recueillir les expériences de ses employés et sauvegarder ses savoirs et savoirs faire ;
- Optimiser les outils déjà existants, en sensibilisant le personnel aux bienfaits de leurs utilisations ;
- Implanter une culture d'entreprise favorisant le partage et la transmission des connaissances ;
- Améliorer les pratiques de création et développement déjà existantes, en développant d'autres techniques plus modernes comme la formation en E-learning, le travail collaboratif (groupware) ;
- Constituer une mémoire de projet afin de permettre de consulter les projets antérieurs et d'en tirer des connaissances.

Conclusion

Après avoir analysé l'implantation de chaque pratique et vérifier leurs contributions à la performance organisationnelle à l'EPB, nous pouvons relever les points suivants :

- Les pratiques de gestion des connaissances sont moyennement implantées au sein de l'entreprise portuaire ;
- Seul les pratiques de création et le développement des connaissances contribuent à la performance organisationnelle, alors que la capitalisation et le partage et la transmission des connaissances n'ont pas d'effet sur la performance organisationnelle.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans cette recherche, nous avons comme objectifs de répondre à la question de départ à savoir : Quel est l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa.

En effet ; l'entrée dans une économie de la connaissance coïncide avec l'apparition de dysfonctionnement organisationnel lié à la dématérialisation des actifs, les connaissances de l'entreprise deviennent une ressource à gérer au même titre que le capital matériel, pour faire face à cet enjeu, les entreprises sont alors menées à mettre en place des démarches spécifiques de gestion appelées knowledge management.

Ainsi, à l'issue de ce mémoire notre contribution théorique nous a permis de constater que l'économie de la connaissance a émergé suite un certain nombres de raisons (TIC, capital intangible, mondialisation, etc.), qui a donné lieu à de nouvelles pratiques dans l'entreprise. Le knowledge management était un concept complexe à cerner, qui a émergé dans une économie dorénavant basée sur l'immatériel, dont les pratiques, les approches, les méthodes et les outils sont nombreux.

Nous avons constaté que la mise en places d'une démarche KM permettrait d'avoir un impact sur la performance organisationnelle.

L'ensemble des résultats dégagés par l'enquête de terrain nous a permis d'apprécier le degré d'implantation de chaque pratique dans l'entreprise qui sont dans l'ensemble encore mal adoptées, ainsi :

- La capitalisation des connaissances est réduite à l'ensemble de procédures et des modes opératoires formalisés dans des archives ou sur des bases de données ;
- Le partage et la transmission des connaissances sont confrontés aux problèmes de culture d'entreprise ;
- La création et le développement des connaissances sont limités à certaines pratiques de ressources humaines.

Les analyses de régression, menées à l'aide logiciel SPSS version 20, confirment l'hypothèse H₁₃ de notre modèle conceptuel qui stipule que la création et le développement des connaissances contribuent à la performance organisationnelle, et infirment les deux autres hypothèses (H₁₁, H₁₂) à savoir : la capitalisation des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle et le

Conclusion générale

partage et la transmission des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour finir, vu l'envergure qu'a pris l'entreprise ces dernières années, nous lui recommandons de penser à mettre à l'étude une démarche KM qui correspond à ses attentes tout en améliorant les pratiques déjà présentes.

Cependant, comme chaque recherche, la présente investigation n'échappe pas aux limites. Premièrement, des limites qui sont en rapport aux variables qui expliquent la gestion des connaissances, notre travail s'est limité à trois pratiques de KM, deuxièmement à la taille de notre échantillon qui a pris en considération une seule entreprise.

Enfin, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives à d'autres investigations, ainsi nous leurs proposons de :

- Mener la recherche sur un plus grand nombre d'entreprises ;
- Prendre en considération un plus grands nombres de variables.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- AMIDON Debra M, « innovation et management des connaissances », Edition organisation, Paris, 2001.
- BALMISSE G, Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management, Vuibert, Paris, 2002.
- BOUGHAZALA Imad, ERMINE Jean Louis, « Management des connaissances en entreprise », Hermes-Science, Paris, 2007.
- BOUQUIN H, Le contrôle de gestion, PUF, Paris, 2004.
- BUCK Jean-Yves, « Le Management des Connaissances et des Compétences – en pratique », Editions d'Organisation, paris, 2003.
- DIENG, Rose, “Méthodes ET outils pour la gestion des connaissances», Dunod, 2000.
- ERMINE Jean Louis, « La gestion des connaissances », Hermes-Scienes, Paris, 2003.
- FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon. Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica, Paris, 2006.
- FORAY Dominique, « L'économie de la connaissance », La Découverte, paris, 2000.
- HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin, TIERNEY Thomas, les meilleurs articles de la HARVARD business review sur management du savoir en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003.
- KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances», Editions Economica, Paris, 1988.
- LEHMANN- ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, GARRETTE Bernard et al « STRATEGOR : Stratégie, Structure, Décision, Identité », InterEdition, Paris, 1993.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, Paris, 1991.
- PAYETTE A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses, Montréal, 2000.
- PRAX Jean-Yves, « Le Guide du knowledge management », Dunod, Paris, 2000.

- PRAX Jeans-Yves, le manuel du knowledge management, 3ème édition, Dunod, Paris, 2003.
- ROSSION Françoise, « transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », éd LAVOISIER, Paris, 2008.
- SVEIBY Karl Erik, « Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société », Editions Maxima, Paris, 2000.
- TISSEYRE René-Charles, « Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances », Hermes Science, Paris, 1999.
- ZARIFIAN Philippe, « objectifs compétences », Edition liaison, Paris, 1999.

Articles de publication et revues

- ARCHAMBAULT Jean-Pierre, « L'économie du savoir : la nécessaire coopération », revue terminal, N°91, 2004.
- BALMISSE G, « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management », Vuibert, Paris, 2002
- BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août 1995.
- BRAHMI Menaouer et ATMANI Baghdad, « vers une cartographie des connaissances guidée par fouille de données : 1ere étape – modélisation booléenne », article de revue, Journal International des Sciences de l'Information et de la Communication, Isdm N°36, paris, 2006.
- BRULHART Franck *al*, « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités, *Revue française de gestion*, n° 5, 204,2010.
- DUTRAIVE Véronique, « économie fondé sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne », revue d'économie industrielle.
- FADIL Nazik, « La de la performance des PME : Un cas d'application sur la décision d'introduction en Bourse », articles, IAE Caen, 2007.
- GAHA Chiha et MANSOUR Nizar, « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », *Gestion*, Vol. 29, 2004.
- GAUZENTE Claire, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains

indicateurs », article de revue, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, juin 2000.

- GLORIA Stéphane, « knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », Journal en ligne ISDM N°27, université du sud Toulon Var, 2006.
- GOVAERE Virginie, Evolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), N° ISSN 0397-4529, mai 2002.
- GRUNDSTEIN Michel, « Le Management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations », Institut International pour l'Intelligence Artificielle, Paris, 2002.
- HANDEVILLE GUEYE B., A., GERADIN H., « quelle articulation et développement ? », revue monde en développement, n°37, 2009
- HAOUET Chaker, « informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », cahier de recherche numéro, laboratoire orléanais de gestion, Paris, 2008.
- JAQUET Stéphane, « management des connaissances : des clés pour comprendre », centre de ressources en économie gestion, Versailles, septembre 2010.
- LAHLOU Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'Economie & de Management, N°7, Tlemcen, avril 2008.
- LEBAS M, «Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe», Groupe HEC, Paris, 1998.
- METAIS E, « Vers la notion de polyvalence stratégique », Revue Française de Gestion, n°138, Avril-Juin ,2002.
- MORAND Marie Caroline, «La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008.
- MORIN Estelle M, Guindon Michel et Boulianne Émilio, « mesurer la performance organisationnelle », Gestion, volume 21, numéro 3, septembre 1996.
- NONAKA Ikujiro, The knowledge creating company, IN Harvard, Business, Review on Knowledge Management, 1998.
- PENNETIER Gaëlle, ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 114, Janvier 2005.
- PREVEL Pierre, « Le KM, une préoccupation fort ancienne mais toujours d'actualité», Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol.49. Universitaire 2011/2012.

Rapports de recherche

- Commissariat Général du Plan Martre Henry et Al, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport de recherche, la Documentation française, 1994.
- LEVY Maurice et Jouyer J-P, « l'économie de l'immatériel : la croissance de demain », rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, 2006.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « économie fondée sur le savoir », rapport de recherche, 1996
- TIXIER Bruno, La problématique de la gestion des connaissances : Le cas d'une entreprise de développement informatique bancaire, Rapport de recherche, N°01.9, Nantes, Septembre 2001.

Conférences et forums

- AMBLARD M, « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin, Montréal, 2007.
- BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « le management des connaissances: états des lieux et perspective », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003.
- BERTHON B, « Le transfert intra-organisationnel de connaissances: Revue de littérature », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2001.
- BISSAY Aurélie, PERNELLE Philippe, LEFEBVRE Arnaud, « approche de capitalisation des connaissances à l'aide d'un système plm », 7e Conférence Internationale de Modélisation et Simulation, Paris, Mars 2008.
- BOUQUIN H, in PESQUEUX Yvon, « la notion de performance global », Forum international ETHICS, Tunis, 2004.
- FLACHER David et PLIHON Dominique, « économie de la connaissance et de l'immatériel », conférence, 25/05/2007.
- KHAYATI Sabri, « La contribution de l'usage des Technologies de l'information et de la communication au management des connaissances au sein des entreprises sous-traitantes », XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011.
- SENGE Peter, « apprendre », conférence, 25 mars Lyon, 2004.

Colloques

- DIANI Mourad, « Connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », acte de colloque interdisciplinaire « connaissance(s) et incertitude », AIX en provenance, 27 septembre 2002.
- SEGUENI Fadhila, AISSAT LEGHIMA Amina, « formation et compétence: le paradoxe des entreprises algériennes », Colloque international sur l'Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat – Société – Economie, Alger 8-9-10 décembre 2012.

Congrès

MARAST sylvain et MARD Yves, « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28 ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007.

Cours

- MILLE alain, « gestion des connaissances », cours, université Lyon, 2006.
- VICENTE Jérôme, « économie de la connaissance », cours, université toulouse, 2001.
- YAMI Saïd, « Management stratégiques », cours master 1, ERFI/ISEM – Université Montpellier 1, 2007.

Mémoires et Thèses

- BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences de gestion, université paul valéry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.
- BRAHMI Bechir, « l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la Gestion des connaissances dan le secteur de la haute technologie. », mémoire de maitrise en administration des affaires, université quebec montréal, 2008.
- CANDIA JIMÉNEZ Leoncio, Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, thèse, Spécialité : Systèmes Industriels, INP de Toulouse, 2005.
- DIMITRIADIS Alexendros, « Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable », thèse doctorat, science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011.

- ESSID Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de Gestion, université paris-sud - faculté jean Monnet, 2006.
- MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de fin d'études, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010.

Dictionnaires et encyclopédies

- Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, édition Larousse, Paris, 2004.
- JOFFRE P. et SIMON Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, 2ème éd, Paris, 1997.

Autres documents

- Documents interne à l'EPB
- MISSAOUI Imene, « Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI », cahiers des charges N°6, CIGREF réseau des grandes entreprises, février 2011, Paris, P.2011.
- OCDE, « l'importance de la Gestion des connaissances dans le secteur des entreprises », synthèse de travaux, novembre 2004.
- PAILLARD Sandrine, « LES INDICATEURS DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE », NOTE SEMINAL, commissariat général du plan, 2006
- TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003.

Sites web

<http://www.cae.gouv.fr>

<http://www.epi.asso.fr>

<http://www.inpi.fr>

<http://www.portail-ie.fr>

<http://www.actelligence.com>

<http://www.lestrategie.net>

<http://sitecoles.formiris.org>

<http://www.actelligence.com>

<http://sitecoles.formiris.org>

<http://www.creg.ac-versailles.fr>

<http://culture.nextmodernity.com>

<http://www.cigref.fr>

<http://www.lest.cnrs.fr>

<http://liris.cnrs.fr/>

<http://isdmi.univ-tln.fr/>

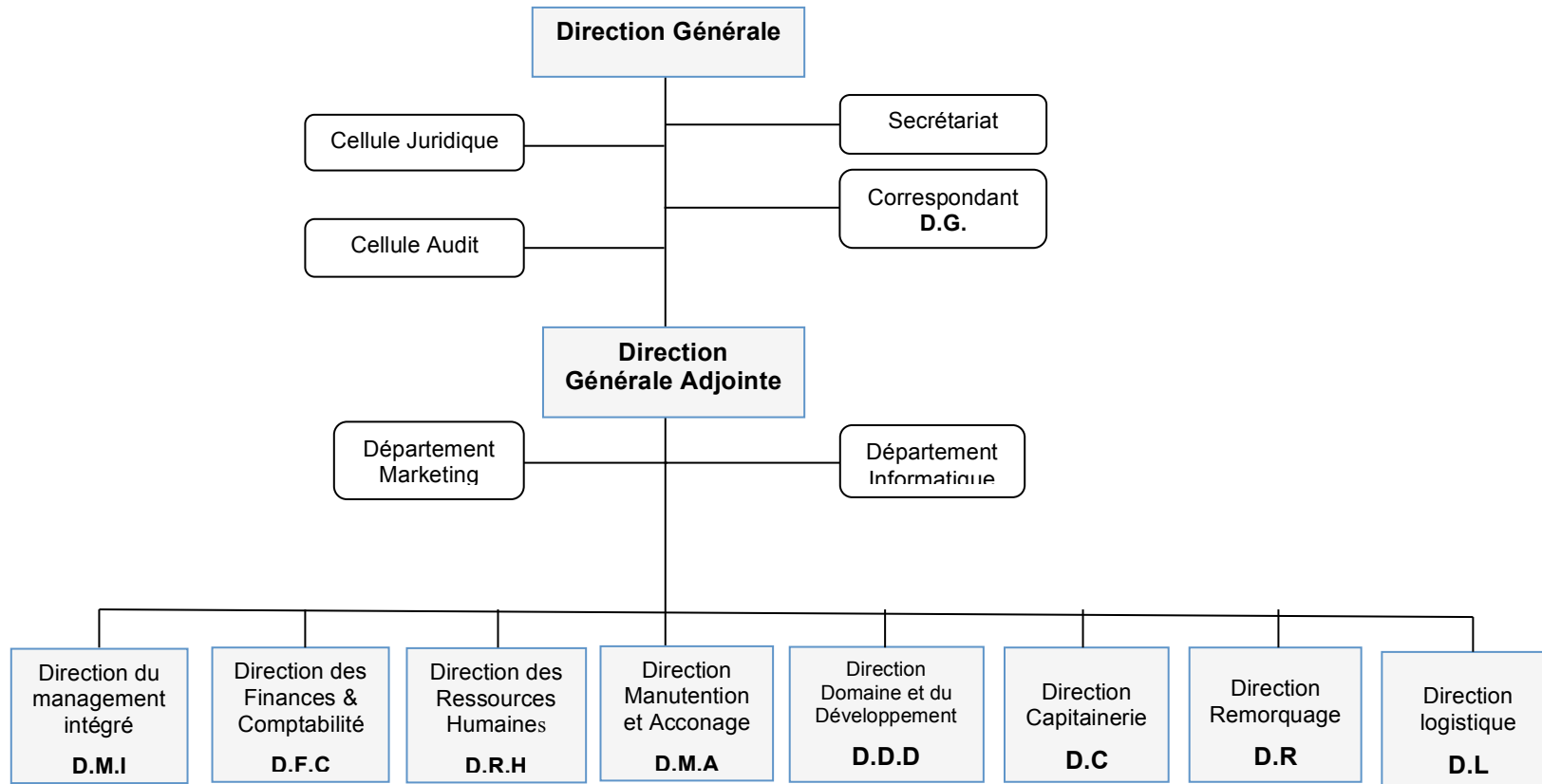
<http://www.creg.ac-versailles.fr/>

<http://zonecours.hec.ca>

ANNEXES

ANNEXE 1

Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa



Source : document interne de l'EPB.

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
GESTION****Département des Sciences de Gestion****Questionnaire de recherche****Sur : Impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle**

Dans le but d'analyser l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion de connaissances sur la performance organisationnelle, nous menons une étude auprès des **cadres** de l'entreprise portuaire de Bejaïa, qui a pour but de :

- De vérifier l'implantation des pratiques de la gestion des connaissances dans votre entreprise ;
- Etablir un lien entre ses pratiques et l'efficacité organisationnelle de votre entreprise.

Le questionnaire est anonyme nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données, issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique.

Cette enquête est réalisée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en management par :

Mlle CHIKHI Thimila**Mlle TIAB Anissa****Encadré par : Mme KHEBBACHE.**

I- Implantation des pratiques de gestion des connaissances

Signifiez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés suivants en cochant la case correspondante.

Au sein de votre entreprise:

I.1- Capitalisation des connaissances	Pas d'accord du tout	Plutôt d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
1. Lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données.					
2. La mobilité ou le départ en retraite nécessite une passation de consigne.					
3. les méthodes de retour d'expérience ou de cartographie des connaissances sont utilisées au sein de l'EPB.					
4. les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou guides travail.					
5. les procédures de travail sont régulièrement mises à jour.					

Au sein de votre entreprise :

I.2- Partage et transmission des connaissances	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
6. le personnel de l'EPB est favorable au partage des compétences.					
7. Les nouvelles recrues de l'EPB sont régulièrement accompagnées.					
8. des réunions de groupes sont régulièrement organisées.					
9. La communication et la transmission des connaissances se font par le biais TIC.					

Au sein de votre entreprise:

I.3- Création et développement des connaissances	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
10. La formation est une pratique courante.					
11. Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié.					
12. Le travail en projet est fréquemment utilisé (pratiqué).					
13. Le personnel est encouragé à poursuivre ses études.					
14. Le parrainage est une pratique formelle.					
15. Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite.					

II. la performance organisationnelle

Signifiez votre niveau de satisfaction ou insatisfaction par rapport aux énoncés suivants en cochant la case correspondante.

Au sein de votre entreprise :

La performance organisationnelle	Pas du tout satisfaisante	Plutôt pas satisfaisante	Ni satisfaisante, ni insatisfaisante	Plutôt satisfaisante	Tout a fait satisfaisante
16. La qualité ou la précision du travail produit par le personnel est :					
17. Le nombre d'innovations ou de nouvelles idées produites par l'entreprise est :					
18. La réputation de l'excellence du travail bien fait est :					
19. Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction est :					
20. Le degré d'efficacité des opérations de l'organisation est :					
21. L'autonomie de décision du personnel est :					
22. Le degré de collaboration et la rapidité de circulation de l'information sont:					
23. Le niveau des connaissances et de compétences de vos collaborateurs sont:					

III. utilisation des TIC

24. Cochez la (les) réponses appropriée (s).

Réseau informatique

Intranet

Base de données

Internet

GED

Groupware

Autres.....

IV. Fiche signalétique

25. Genre :

Masculin

Féminin

26. Age :

(Moins de 25 ans)

(25-35 ans)

(35-45 ans)

(45-55 ans)

(Plus de 55 ans)

27. Direction affiliée.....

Merci pour votre collaboration.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	C_d, capitalisation, PT ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : PO

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,635 ^a	,403	,325	,626	,403	5,170

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3 ^a	23	,007

a. Valeurs prédites : (constantes), C_d, capitalisation, PT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	6,072	3	2,024	5,170	,007 ^b
	Résidu	9,005	23	,392		
	Total	15,078	26			

a. Variable dépendante : PO

b. Valeurs prédites : (constantes), C_d, capitalisation, PT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,906	,502		3,794	,001
1 capitalisation	-,288	,187	-,325	-1,539	,137
1 PT	,240	,189	,306	1,267	,218
1 C_d	,466	,184	,535	2,529	,019

Coefficients^a

Modèle	Corrélations		
	Corrélation simple	Partielle	Partie
1 (Constante)			
1 capitalisation	,127	-,306	-,248
1 PT	,442	,256	,204
1 C_d	,577	,467	,408

a. Variable dépendante : PO

Corrélations

		capitalisation	PT	C_d	PO
capitalisation	Corrélation de Pearson	1	,640**	,478*	,127
	Sig. (bilatérale)		,000	,012	,527
	N	27	27	27	27
PT	Corrélation de Pearson	,640**	1	,642**	,442*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,021
	N	27	27	27	27
C_d	Corrélation de Pearson	,478*	,642**	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,002
	N	27	27	27	27
PO	Corrélation de Pearson	,127	,442*	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,527	,021	,002	
	N	27	27	27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tables des matières

Remerciement

Dédicaces

Listes des abréviations

Listes des figures

Listes des tableaux

Introduction Générale	1
Chapitre introductif : concepts et notions de l'économie de la connaissance.....	4
Section 1 : les concepts de base de l'économie de la connaissance.....	4
1. Le processus de création de la connaissance	4
1.1. la donnée.....	4
1.2. Information	6
1.3. La connaissance.....	6
1.4. la compétence.....	7
1.5. L'articulation entre les concepts, « donnée, information, connaissance et compétence »	8
2. les types de connaissances	8
2.1. Les connaissances explicites	9
2.2. Les connaissances tacites	9
3. contexte et définition de l'économie de la connaissance	11
3.1. Contexte d'apparition	11
3.2. Définition de l'économie de la connaissance	13
Section 2 : Les raisons de l'émergence de l'économie du savoir.....	15
1. Le capital intangible.....	15
2. L'introduction des TIC.....	15
3. L'innovation.....	17
4. Le changement organisationnel.....	18
5. La globalisation de l'économie.....	19
Section 3 : les pratiques de l'économie de la connaissance.	20
1. L'intelligence économique	20
1.1. Origine de l'intelligence économique:	20
1.2. Définition de l'intelligence économique.....	21

1.3. Enjeux stratégiques de l'IE.....	22
2. Les organisations apprenantes.....	23
2.1. Les notions d'organisation apprenante.....	23
2.2. Définition des organisations apprenantes.....	24
2.3. Les caractéristiques des organisations apprenantes.....	25
3. La gestion des connaissances.....	25

Chapitre 1 : Knowledge management : fondements théoriques, méthodes et

outils.....	27
Section 1 : notion de base du knowledge management.....	27
1. Les origines historiques du knowledge management.....	27
1.1. Phase 1 : amorçage de la notion KM.....	27
1.2. Phase 2 : de la gestion de l'information à la connaissance.....	28
1.3. Phase 3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM.....	29
2. définition du knowledge management.....	30
3. Les trois pratiques de la gestion des connaissances.....	32
4. Les enjeux du knowledge management	33
4.1. L'optimisation des processus.....	34
4.1. Réduction du cycle de décision.....	34
4.2. La valorisation du capital compétence.....	34
4.3. Développement de la capacité d'innovation.....	35
Section 2 : Ancrage théorique du knowledge management.....	36
1. Les courants d'influence du KM.....	36
1.1. La théorie des ressources	36
1.2. Knowledge based view.....	38
2. Les approches du knowledge management	39
2.1. L'approche techniciste	39
2.2. L'approche ressource humaine.....	40
3. les modèles du knowledge management.....	41
Section 3 : les méthodes et les outils du knowledge management.....	45
1. Les méthodes de capitalisation des connaissances.....	45

1.1. La capitalisation et le partage des connaissances.....	45
1.1.1. La méthode REX.....	45
1.1.2. La méthode MEREX	46
1.2. Les démarches cartographiques.....	47
2. Les outils de support du knowledge management.....	48
2.1. Le Portail	49
2.2. Groupware (le travail collaboratif ou collectif)	49
2.3. Les bases documentaires partagées.....	50
2.4. La recherche d'information	51
2.5. L'expertise.....	51
2.6. La GED (la gestion Electronique Documentaire)	52
2.7. Les outils de diffusion :	52
Chapitre 2 : la performance organisationnelle.....	55
Section 1 : performance, concept polysémique et multidimensionnelle	55
1. Définition de la performance globale	55
2. Les différents aspects de la performance	57
2.1. La performance économique.....	58
2.2. La performance financière.....	58
2.3. La performance sociale.....	58
2.4. La performance humaine.....	59
2.5. La performance managériale.....	60
2.6. Performance organisationnelle	60
2.7. La performance technologique	60
2.8. La performance commerciale	61
2.9. La performance Sociétale	62
2.10. La performance stratégique.....	62
Section 2 : la performance organisationnelle : définition et évaluation	63
1. Définition de la performance organisationnelle.....	63
2. Evaluation de la performance organisationnelle.....	65
3. les caractéristiques d'un modèle de la performance	65

Section 3 : La contribution de la gestion des connaissances à la performance organisationnelle	69
1. Le lien théorique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle	69
2. Le lien empirique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle.....	71
2.1. Les cas d'entreprises	71
2.1.1. Le cas des cabinets de consulting	71
2.1.2. Cas des entreprises Nurun et Ericsson de canada.....	71
2.2. Les enquêtes réalisées	73
2.2.1. L'enquête pilote menée par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)	73
2.2.2. L'enquête mené auprès des entreprises tunisienne	73
Chapitre 3 : Effets des pratiques knowledge management sur la performance organisationnelle.....	75
Section1 : présentation de la démarche de la recherche.....	75
1. L'objectif de la recherche.....	75
2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses.....	75
Section 2 : caractéristique de l'enquête	78
1. Choix et présentation du terrain de l'enquête	78
1.1. Choix du terrain de l'enquête	78
1.2. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).	78
1.2.1. Historique de création de l'EPB.....	78
1.2.2. Mission et activités de l'EPB.....	79
1.2.3. Organisation de l'EPB.....	80
2. Méthodes utilisées et Mesure des variables.....	80
2.1. Les méthodes utilisés	80
2.2. mesure des variables	81
2.2.1. Mesure des variables indépendantes.....	81
2.2.2. la variable dépendante.....	82
Section 3 : analyse descriptive et validation du modèle	83
1. Analyse de cohérence interne.....	83

2. Caractéristique de l'échantillon	84
2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre	84
2.1. Répartition de l'échantillon selon l'âge	84
2.2. Répartition de l'échantillon par direction	85
2.3. Répartition de l'échantillon selon leur ancienneté	86
2.4. Utilisation des TIC.....	86
3. Analyse descriptive	87
4. Test des hypothèses et validation du modèle	90
4.1. La corrélation des variables	90
4.2. Analyse des résultats de la régression linéaire.....	91
4.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression.....	91
4.2.2. Évaluation de l'ajustement du modèle.....	92
4.2.3. Évaluation des paramètres du modèle.....	92
5. Discussion des résultats	94
6. Recommandations.....	96
Conclusion Générale.....	97

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé

Le changement qu'a connu le système économique mondial ces dernières décennies, désormais basé sur le capital intangible, a vu naître de nouvelles pratiques, parmi elles, le knowledge management. Cette nouvelle discipline de science de gestion s'intéresse à l'actif intangible de l'entreprise, la connaissance. Gérer les connaissances est devenu primordial pour l'entreprise afin de sauvegarder son patrimoine. Ainsi, cette recherche vise à comprendre, si les pratiques de knowledge management du modèle énoncé dans notre travail sont implantées au sein de l'EPB et quelles est leur l'impact sur la performance organisationnelle.

Mots clés : Knowledge management, performance organisationnelle, capitalisation, partage, transmission.

Abstract

In recent decades, a change has seen in the global economic system, based on the intangible capital, this change gives the birth of new practices, among them, knowledge management, this new discipline of management science is interested in an intangible asset company: knowledge. Knowledge management has become essential for the company to preserve its heritage. This research is interested to understand whether the practices of knowledge management model outlined in our work are located in the EPB and what is their impact on organizational performance.

Keywords: Knowledge management, organizational performance, capitalization, sharing, transmission.