

## Introduction

Les technologies de l'information et de la communication ont accru la part des services dans les échanges économiques contemporains<sup>1</sup>. On assiste à une transformation des économies modernes caractérisées par un rôle prépondérant de l'information et de la connaissance dans la production des richesses<sup>2</sup>. La connaissance au sens large, incluant le savoir-faire, constitue un actif intangible conditionnant la survie des entreprises. Composée d'information et de savoir-faire, et reliée à un contexte, la connaissance produit de l'interprétation et de la réflexion (Davenport et Prusak, 1998). Elle est détenue aussi bien par les individus (Alavi et Leidner, 2001) que par les organisations (Grant, 1996b) dont elle constitue une ressource critique. La théorie des ressources considère la connaissance comme un actif stratégique, pouvant procurer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Teece *et al.*, 1997). Afin de faire fructifier cette ressource intangible, les organisations recherchent des moyens, des méthodes, des procédures, des démarches et des solutions techniques pour gérer efficacement les connaissances (Conner et Prahalad, 1996). Dans un cadre de recherche de synergies et d'interdépendance des ressources, les organisations ont aussi recours à des alliances

---

1. A partir des années 1990, le rythme des échanges internationaux de services s'est intensifié. Ainsi, sur la décennie 1990-2000, le taux de croissance moyen annuel de ces échanges a atteint 6 % (OMC, 2001) soit un taux égal à celui des échanges de biens. En 2007, les services ont représenté environ 19 % du commerce mondial (OMC, 2008).

2. La part des activités liées à l'immatériel (recherche, éducation, industrie du logiciel, etc.) tend à prendre une part croissante dans l'économie mondiale (OCDE, 1996). C'est le cas, par exemple, des Etats-Unis où la part des dépenses consacrées aux activités de recherche et développement a plus que triplé entre 1950 et 2000. Par ailleurs, les activités intensives en technologie comme l'électronique, l'informatique, les télécommunications et les biotechnologies ont connu au cours de la décennie 1990-2000 une croissance plus rapide que la moyenne des autres secteurs de l'économie mondiale (OCDE, 2000).

stratégiques (*joint-venture*), des fusions ou d'autres formes juridiques d'association qui ont un impact sur le management des connaissances (Yoo *et al.*, 2007 ; Ben Chouikha et Marciniak, 2009).

Le processus de management des connaissances a été décrit comme étant composé de plusieurs activités imbriquées : la collecte, le stockage, le partage, l'utilisation et la création des nouvelles connaissances (Davenport et Prusak, 1998 ; Zack, 1999 ; Carlile, 2004 ; Ben Chouikha et Dakhli, 2009). Cependant, le fonctionnement de ce processus est loin de se faire sans entraves et sans difficultés. D'une part, les professionnels consacrent une part importante de leurs efforts et de leur temps à la collecte des informations nécessaires pour mener à bien leurs tâches et d'autre part, les mobilités (inter et intra organisationnelles et les départs en retraite des « baby-boomers ») sont à l'origine de perte de compétences et de connaissances souvent vitales pour les organisations. A ces problèmes de collecte et de préservation de la connaissance, s'ajoute celui du transfert des connaissances qui revêt un double aspect. Le premier aspect concerne la difficulté de transfert et de diffusion des connaissances tacites. Le second aspect est lié aux tensions entre la gestion nécessaire de ces connaissances tacites et les comportements des personnes qui en sont détentrices. Par ailleurs, ces activités de management des connaissances ne conduisent pas automatiquement à une amélioration des performances de l'organisation. Les connaissances doivent être assimilées, voire adaptées et appliquées dans de nouvelles situations d'action (Carlile et Reberntsch, 2003). Or, il est reconnu qu'il y a un écart entre ce que sait une personne et ce qu'elle peut exprimer et transférer à d'autres personnes. A cet égard, Polanyi (1967) a noté que « Nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons dire » (« *We can know more than we can tell* ») (Polanyi, 1967, p. 4). De nombreuses solutions ont été proposées pour contourner ces difficultés. Les organisations ont tout d'abord tenté de codifier les connaissances pour les stocker dans des bases de données. Cette solution présente deux faiblesses. D'une part, toutes les connaissances ne sont pas susceptibles d'être codifiées – en particulier les connaissances tacites – et d'autre part, l'accès aux informations codifiées n'est pas toujours facile et peut entraîner une perte de temps considérable. Ensuite, des solutions de management des connaissances et de travail collaboratif ont été proposées, afin de remédier aux carences liées à l'utilisation des bases de données. Il s'agit de systèmes d'aide à la gestion des connaissances (SAGC). Ces outils ont semble-t-il contribué à améliorer le management des connaissances selon Alavi et Leidner (2001). Cependant, leur mise en œuvre a aussi connu de nombreuses difficultés liées à des caractéristiques organisationnelles et individuelles (Maier, 2007 ; Bencksic, 2014 ; Ben Chouikha et Dakhli, 2015a). C'est ainsi qu'un grand nombre d'initiatives de management des connaissances n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs en raison de la répugnance des employés envers le partage outillé de la connaissance (Kanhanhalli *et al.*, 2005). En effet, le temps nécessaire à

saisir les informations, permettant une contribution aux bases de connaissances, constitue une première contrainte (Davenport et Prusak, 1998 ; Alavi et Leidner, 2001). Il a aussi été constaté que les employés étaient réticents à partager leurs connaissances par l'intermédiaire d'outils par crainte de se déposséder de leurs compétences et de perdre, par voie de conséquence, leur employabilité (Renzl, 2008). Par conséquent, les SAGC demeurent souvent sous-utilisés (Kanhahalli *et al.*, 2005).

Les principaux obstacles au développement du management des connaissances ont été recensés dans la littérature : un manque d'engagement des dirigeants, une faible motivation des acteurs organisationnels détenteurs ou utilisateurs potentiels de ces connaissances dû notamment à l'absence de système d'incitations, une transformation culturelle, le passage difficile d'une culture du cloisonnement et de la circulation verticale de l'information à une culture du partage et de la confiance. Par ailleurs, si les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent d'accéder plus vite à des sources de connaissances plus étendues et plus riches (Roberts, 2000), il n'en demeure pas moins que le détenteur et l'utilisateur de connaissances doivent être impliqués personnellement. En effet, le détenteur de connaissances doit être convaincu, en tant que « sachant », de l'intérêt d'échanger et de partager ses connaissances et compétences, et l'utilisateur de connaissances, doit être convaincu, en tant « qu'apprenant », de l'utilité d'assimiler et de s'approprier les connaissances détenues par les autres. Le développement du management des connaissances ne se réduit pas à un investissement en technologies ; il suppose des collaborations étroites entre la direction générale, les responsables des ressources humaines, les responsables métiers et les responsables des systèmes d'information, animés par le souci d'une transformation des pratiques organisationnelles (Reix, 2004). Cette transformation induit une nouvelle culture professionnelle. Bien que leurs capacités technologiques soient importantes, les SAGC n'atteignent pas leurs objectifs, en raison d'une prise en compte insuffisante des aspects sociaux et organisationnels. La connaissance, surtout tacite, résidant dans la mémoire et le cerveau des individus (Alavi et Leidner, 2001), son mouvement dépend de la motivation et du comportement de ces derniers à la partager. Dans ces conditions, les caractéristiques personnelles doivent être prises en compte dans les projets de développement d'un SAGC.

L'objectif de cet ouvrage est de comprendre et d'expliquer les conditions pouvant favoriser et/ou inhiber le management des connaissances dans l'organisation. Pour ce faire, nous identifierons les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger et être validée. Ces conditions doivent tenir compte de la structure organisationnelle, du contexte socioculturel et de l'infrastructure technologique. La littérature antérieure s'est intéressée à étudier le management des

connaissances selon un angle particulier de l'organisation : stratégique, structurel, culturel ou technologique.

Nous mettons en cohérence, par une intégration systémique, les facteurs déterminants d'un management performant de la connaissance. Pour y parvenir nous nous inspirons du design organisationnel (Galbraith, 1971 ; 1973 ; 1977 ; 1982 ; 1994 ; 2000a ; 2000b ; 2002a ; 2002b).

En plus d'une revue complète de la littérature relative au management des connaissances, le lecteur trouvera dans cet ouvrage une réponse aux deux questions suivantes :

1. Quelles sont les conditions organisationnelles facilitant et/ou inhibant le développement du management des connaissances entre les membres d'une équipe de projet ?
2. Quels rôles jouent dans ce développement les outils systèmes d'aide à la gestion des connaissances (SAGC) ?

Pour répondre à ces deux questions, nous avons adopté une approche systémique et, en nous rapprochant du travail de modélisation de Galbraith (1973, 2002b) qui met en interaction cinq domaines de conception de l'organisation (stratégie, systèmes d'incitation, personnes, processus et structure), nous avons bâti notre propre modèle de l'organisation orientée connaissance que nous appelons « Design de l'organisation apprenante ».

Le contenu de cet ouvrage étant basé sur des travaux de recherche, la problématique et les résultats obtenus ont été validés par une étude de cas longitudinale (Yin, 1984 ; 2003b) au sein d'une multinationale (SCCC) qui a connu une fusion avec un concurrent (N) du même domaine. Nous désignons par NSN le groupe issu de la fusion de SCCC et N. Notre accès au terrain pour expérimentation s'est déroulé en trois temps :

- avant la fusion : SCCC ;
- pendant la fusion : SCCC et N ;
- après la fusion : la création de l'entreprise NSN.

Notre recherche s'est enracinée dans le terrain pour essayer de comprendre le contexte dans lequel les acteurs agissent, et le sens qu'ils donnent à leurs actions.

Tout d'abord, nous avons aussi choisi un double positionnement, d'observation participante et non participante, permettant une bonne compréhension du terrain, un

dialogue riche avec les différents intervenants et un accès privilégié à un certain nombre de données, reflétant une multiplicité de point de vue (Giordano, 2003). Ensuite, nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu d'entretiens retranscrits (Miles et Huberman, 1991). Elle a consisté, dans une première phase, en une analyse entretien par entretien puis, dans une seconde phase, en une analyse thématique. Les analyses séquentielles de chaque entretien ont permis d'identifier l'ensemble des thèmes abordés par les « interviewés », et l'analyse thématique de tous les entretiens réalisés, a permis d'établir un dictionnaire thématique précis.

L'un des apports de notre recherche est la mobilisation de la modélisation de Galbraith (1973 ; 2002b) dans un domaine d'une grande vitalité pour les organisations : celui du management des connaissances. Nous avons intégré les facteurs déterminants d'une politique de management des connaissances, issus d'une revue de la littérature, sur les cinq dimensions du design organisationnel : stratégie, systèmes d'incitation, personnes, technologie et structure.

Notre analyse du management des connaissances dans trois périodes de la vie d'une organisation (avant la fusion, pendant la fusion et post-fusion), concernant les mêmes équipes de projet travaillant sur les mêmes métiers (préparation des offres et élaboration de la solution), conduit à des résultats à la fois convergents et divergents avec ceux mis en évidence dans la littérature. En effet, certaines conditions avancées dans la littérature ont été justifiées, d'autres ont été contredites, certaines étaient absentes et de nouvelles conditions ont émergé du terrain. Nous avons aussi remarqué à la suite de l'analyse des résultats des trois phases que certaines conditions sont ambivalentes.

Nous avons pu analyser cette ambivalence à travers des modalités différentes de la notion de culture : nationale, organisationnelle et professionnelle. Ces différentes cultures influent chacune de façon spécifique sur le comportement des individus à gérer leurs connaissances. Ce résultat constitue un autre apport de notre recherche tant dans le domaine scientifique que dans la pratique des organisations. Enfin, notre étude de cas et les analyses empiriques du processus du management des connaissances dans l'organisation peuvent contribuer à améliorer la compréhension de ce phénomène à partir des éléments détaillés qu'elle fournit. A cet égard, le nouveau modèle de design organisationnel – appelé « modèle du design de l'organisation apprenante » – constitue un instrument permettant de mieux appréhender les différents aspects du management des connaissances dans les organisations modernes ».

Cet ouvrage se compose de cinq chapitres, hors introduction et conclusion, articulés en deux parties :

– la première partie – consacrée à une revue de la littérature relative au management des connaissances et au cadre théorique de notre travail – inclut les chapitres 1 et 2 :

- le chapitre 1 définit les principaux concepts liés à la problématique et l’ancrage théorique du management des connaissances ;

- le chapitre 2 présente d’abord les fondements de notre cadre théorique à l’aide de l’approche systémique et du modèle du design organisationnel, et décrit ensuite notre modèle conceptuel appelé « design de l’organisation apprenante » ;

– la deuxième partie est composée des chapitres 3, 4, et 5 et présente une étude de cas qui a permis l’émergence d’un nouveau design organisationnel pour le domaine de management des connaissances nommé « design de l’organisation apprenante » :

- le chapitre 3 expose les choix méthodologiques, le terrain de recherche et les modalités de recueil et de traitement des données ;

- le chapitre 4 présente les analyses empiriques et les résultats de la validation de notre modèle durant les trois phases de notre étude (avant la fusion, pendant la fusion et post-fusion) ;

- le chapitre 5 discute les résultats obtenus en les confrontant à la littérature relative au management des connaissances et met en évidence les principales conclusions de notre travail.

Enfin, la conclusion générale présente les apports, les limites et les perspectives de notre travail théorique et empirique pour différents domaines académiques et professionnels.