

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DE L'APPROCHE MANAGÉRIALE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE LA GESTION DES
CONNAISSANCE DANS LE SECTEUR DE LA HAUTE TECHNOLOGIE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
BRAHMI BECHIR

AOÛT 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette étude n'aurait pas vu le jour sans la contribution de plusieurs personnes.

J'adresse tout particulièrement ma gratitude à mon directeur de recherche Mehran Ebrahimi qui m'a orienté et m'a appuyé tout au long du projet.

Je remercie également les membres du jury pour leurs précieuses contributions et conseils au niveau du comité d'évaluation

Je remercie aussi monsieur Antonio Seccareccia qui m'a facilité les contacts avec les gestionnaires et employés qui ont participé activement à mener à bien la partie empirique.

Enfin, mes remerciements les plus sincères aux membres de ma famille ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué à me supporter moralement tout au long de mon cheminement.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRIÉVIATIONS.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE I.....	10
REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
2.1 Les différentes approches managériales.....	10
2.1.1 L'approche traditionnelle.....	15
2.1.2 Approche technologique.....	20
2.1.3 Approche consensuelle.....	28
3.1 La performance organisationnelle.....	38
3.1.1 Définition et caractéristique.....	38
3.1.2 Maximisation de la valeur.....	39
3.1.3 Approche de l'innovation.....	41
3.1.4 La performance selon l'approche basée sur les connaissances.....	43
4.1 Gestion des connaissances.....	45
4.1.1 L'approche de la création de connaissances et de l'apprentissage organisationnel.....	45
4.1.2 La théorie des ressources et des compétences.....	57
CHAPITRE II.....	65
PROBLÉMATIQUE.....	65
5.1 Problématique.....	65
CHAPITRE III.....	68

CADRE CONCEPTUEL.....	68
CHAPITRE IV.....	75
MÉTHODOLOGIE.....	75
6.1 Introduction.....	75
6.2 Objectif de la recherche.....	76
6.3 Le processus de l'échantillonnage.....	77
6.3.1 L'échantillon.....	77
6.3.2 Le logiciel d'analyse de données utilisé.....	79
6.3.3 Le cadre d'échantillonnage.....	80
6.3.4 Les critères du choix.....	81
6.4 Processus d'élaboration d'un questionnaire.....	84
6.4.1 Le choix de l'approche et du type de recherche lors de la partie empirique.....	85
6.4.2 Instruments de collecte de données.....	86
6.4.3 Recherche documentaire.....	86
6.4.5 Entrevues semi dirigées.....	87
CHAPITRE V.....	88
DESCRIPTION TERRAIN.....	88
6.5.1 Histoire.....	89
6.5.2 Mission.....	91
6.5.3 Secteur d'activité.....	91
6.5.4 Taille dans le secteur.....	93
6.6. Le cas d'Ericsson Canada.....	96
6.6.1 Ericsson : histoire.....	96
6.6.2 Secteur d'activité et taille dans le secteur.....	99
6.6.3 Mission d'Ericsson.....	102
6.6.4 Produits et services d'Ericsson.....	103
CHAPITRE VI.....	104
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	104

7.1 Le style de management.....	104
7.2 Le concept de la gestion des connaissances.....	110
7.3 Les concepts de la performance organisationnelle.....	117
7.4 Les relations entre les concepts.....	119
CHAPITRE VII.....	120
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	120
8.1 Les cooccurrences.....	120
8.2 Les réseaux de similitudes construites sur les tables des cooccurrences.....	124
8.3 La gestion des connaissances dans l'entreprise Nurun	133
8.4 Promouvoir le partage des connaissances.....	140
8.5 Les pratiques d'acquisition des connaissances.....	142
8.6 Les pratiques de stockage des connaissances.....	144
8.7 La gestion des connaissances chez Ericsson Canada.....	146
8.7.1 L'acquisition des connaissances.....	146
8.7.2 Le stockage des connaissances.....	149
8.8 La performance organisationnelle en rapport avec l'approche managériale.....	151
8.9 Les réponses sur le terrain par rapport aux questions de recherche.....	154
8.10 Les réponses terrain par rapport au cadre conceptuel.....	156
CHAPITRE VIII.....	159
CRITIQUE ET CONCLUSION GÉNÉRALE.....	159
9.1 Critique et conclusion des résultats.....	159
9.2 Conclusion.....	169
APPORTS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE.....	175
10.1 Les limites de notre recherche.....	176
10.2 Les avenues de recherche.....	177
Questionnaire.....	179
Annexes.....	189
La lettre de consentement.....	191
Bibliographie.....	193

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 L'interaction entre le tacite et l'explicite	14
Figure 3.1 Nouvelles approches de la gestion des connaissances	44
Figure 5.2 Relations conceptuelles entre connaissances, KM et performance	72
Figure 5.3 Relation conceptuelle entre KM et la performance (Kogut & Zander, 2003)	73
Figure 6.6 Employés d'Ericsson à Montréal	98
Figure 7.4 Relation entre les concepts	119A
Figure 8.5 Implication des utilisateurs dans la conception et mise en œuvre des produits	145
Figure 8.4 Intensité de la gestion des connaissances par taille et par secteur	140
Figure 8.9 Niveau de gestion des connaissances et performances en matière d'innovation, OCDE (2003).	154
Figure Annexe Outils et Méthodes de la gestion des connaissances	193

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1.2 Transactions informationnelles et interactions humaines.....	21
Tableau 2.1.3 Les différents items de savoir	24
Tableau 4.1.2 Hiérarchisation des compétences	63
tableau 4.1.3 L'intangible et l'avantage concurrentiel.....	64
Tableau 6.7 Stratégie de Nurun	91
Tableau 8.1 Cooccurrences Tableau 8.1.1 cooccurrence vocable	122
Tableau 8.1.2 Fréquences des thèmes dans les interviews.....	123
Tableau 8.1.3 Cooccurrence attendue.....	124
Tableau 8.2 Réseau de similitude entre les concepts.....	126
Tableau 8.3.1 Fréquence des thèmes dans les interviews	127
Tableau 8.3.2 : Tableau croisé pour tout le corpus des interviews.....	128
Tableau 8.3.3 Tableau croisé des thèmes par rapport aux interviews.....	129
Tableau 8.3.3 (Suite) Tableau croisé des thèmes par rapport aux interviews.....	129
Tableau 8.3.4 Pondération par rapport au prise de parole.....	130
Tableau 8.3.5 Pondération par rapport à la taille.....	131
Tableau 8.3.6 Marge de chaque concept dans chaque texte.....	132
Tableau 8.3.6 (Suite) Marge de chaque concept dans chaque texte.....	132
Tableau 9.1 Type de communication.....	162
Tableau annexe Résultats de pratique de la gestion des connaissances.....	188

LISTE DES ABRIÉVIATIONS

KM.....	Knowledge Management
TI	Technologie de l'information
SI.....	Systèmes d'informations
CDM.....	Système de documentation pour la recherche et développement
KS Tool.....	Knowledge sharing tool

RÉSUMÉ

L'implication de la gestion des connaissances à travers ses deux volets tacites et explicites dans le processus organisationnel, vient modifier les approches managériales utilisées jusqu'à présent.

Les cadres supérieurs ainsi que les cadres intermédiaires tiennent compte de plus en plus de nouveaux ingrédients de la performance organisationnelle en mettant l'accent sur l'intangible plutôt que sur le tangible.

L'objectif principal de cette étude est de mettre au point, à partir d'une méthodologie qualitative exploratoire, la valeur ajoutée de nos deux variables (management et gestion des connaissances) au niveau de la performance. De plus, nous éclaircirons le sujet afin de faciliter la compréhension des relations interactives entre les concepts et analyserons l'importance réelle de la gestion des connaissances au sein des organisations de la haute technologie.

Notre méthodologie se basera sur les entrevues semi dirigées ainsi que la recherche documentaire.

En somme, le construit managérial, socioprofessionnel et socio culturel des divers concepts retrouve tout son sens à travers les mécanismes de cette approche méthodologique notamment l'observation sur le terrain, les entrevues ciblant les méthodes de faire réelles ainsi que la recherche documentaire.

Par voie de conséquence, nos résultats aborderont ces différents liens afin de comparer la théorie à la pratique et contribuer à voir plus clair dans la vie des entreprises.

Ceci permettra de détecter les défaillances et les avantages des systèmes de gestion mis en place et comprendre ainsi la raison des positionnements stratégiques, la crédibilité et le degré de nécessité de l'intangible comme source d'innovation et donc de création de valeur.

Ainsi, tout au long de cette étude, nous analyserons l'impact de la gestion des connaissances dans les organisations de manière théorique et pratique. Nous étudierons aussi les approches et les visions conceptuelles de divers auteurs et clarifierons les différents sens attribués aux concepts.

Par ailleurs nous présenterons les types de relation entre les concepts et la méthodologie utilisée avant d'aborder l'étude sur terrain qui analysera la situation réelle des entreprises en termes de management, knowledge management et visions quant à la valeur ajoutée de ces deux éléments par rapport à la performance et la rentabilité.

Les entrevues menées sur le terrain nous permettront d'analyser et d'interpréter les résultats dans deux chapitres successifs.

En conséquence, la partie critique nous permettra d'évaluer le taux d'implication réelle des différents acteurs dans le processus managérial qui cible les connaissances et les expertises, et d'analyser les forces et faiblesses des deux entreprises qui ont participé à l'élaboration de cette étude exploratoire.

À titre d'exemple, nous nous interrogerons sur les points suivants : les types d'approches et de visions managériales, la stratégie de performance et la manière dont on tient compte de l'intangible dans le processus de création de connaissance qualifiant ainsi l'organisation d'apprenante.

Nous avons repris les modèles des différentes approches managériales pour présenter leurs propres visions de gestion ainsi que leurs conceptions de la performance et de la richesse.

Nous retrouvons tout au long de l'étude, des situations de prise de conscience de la valorisation de la création continue de connaissances en reconstruisant la mobilisation et la conversion de connaissances tacites via des outils comme la socialisation et l'extériorisation (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Ce processus est associé à la spirale de connaissance qui émerge en réussissant l'interaction entre le tacite et l'explicite.

Ces changements au niveau des manières de faire et des visions de gestion ne négligent pas la présence des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) de plus en plus omniprésentes pour supporter le processus de mémorisation et capitalisation de l'expertise et des connaissances de l'organisation dite apprenante.

En conclusion, cette recherche nous a permis d'une part de décortiquer les différents changements d'outils, de manières de faire et de visions managériales concernant les sources de richesses de ces organisations et d'autre part d'analyser le processus managérial de création de richesse et son lien avec la création de connaissance ainsi que les perspectives et les attentes descendantes et ascendantes, intra et inter organisationnelles.

Mots clés

Gestion des connaissances, mobilisation des connaissances, performance organisationnelle, innovation, formation, interactivité, haute technologie

GLOSSAIRE

Windows SharePoint services un moteur de groupware offrant des fonctionnalités basiques de portail web et d'intranet permettant de gérer une multitude de sites, au sein d'une entreprise par exemple. Ainsi, au travers d'un site WSS, une équipe va pouvoir véhiculer des informations telles qu'un planning sous forme de diagramme de Gantt, mais également de gérer les différentes versions d'un document, puisqu'un document possède un cycle de validation qui lui est propre, avant d'être publié.

WSS est lié à une base de données qui va servir de référentiel pour toutes les données :

Des données de configuration de la ferme (base de données de configuration) ;

Des données de contenu (qui va contenir la collection de sites, le contenu des listes, des bases documentaires, etc.).

http://fr.wikipedia.org/wiki/Windows_SharePoint_Services

Clearcase Orientation fichier et espace du travail. Gestion de la configuration sur un projet qui se traduit par la mise en application de plusieurs documents (essentiellement un plan de gestion de configuration et un manuel utilisateur de l'outil de gestion de configuration) et la mise en œuvre d'un outil offrant un accès sécurisé aux fichiers, ainsi qu'un jeu de fonctionnalités permettant d'optimiser un certain nombre de tâches.

Les outils évolués de gestion de configuration adressent plusieurs niveaux de fonctionnalité Gestion des fichiers, gestion des versions (espaces de travail, multisite,..), gestion des changements (workflow, tâches, intégration..).

<http://www.techap.com/download/Comparatif-CC-CM.pdf>

Web 2.0 se réfère à la seconde génération de communautés et de services en ligne tels que des réseaux sociaux ou des wikis qui visent à faciliter la collaboration et le partage entre les internautes. Les services du Web 2.0 remplaceront progressivement les applications de bureau traditionnelles. Plus qu'une technologie c'est en fait un concept de mise en commun d'informations

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Web2.0>

Changepoint ASP offre aux sociétés prestataires de services et aux directions informatiques la possibilité de bénéficier de tous les apports du logiciel de PSA le plus reconnu sans avoir à déployer, administrer et maintenir une nouvelle infrastructure

Changepoint agit comme un complément transparent de l'infrastructure réseau existante, s'intégrant parfaitement aux technologies et applications logicielles tierces que vous utilisez pour piloter votre activité. Soutenue par des technologies de pointe, Changepoint ASP garantit la sécurité, la stabilité et la fiabilité que vous seriez en droit d'attendre avec un hébergement sur votre propre site.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Changepoint>

CDM: Common data management est une application interne permettant d'interroger un ensemble de bases de données

http://colorfuldocumentdesign.com/fr_pagesSite/clients.htm

KSTool (Knowledge sharing tool): Outil technologique utilisé par Ericsson Montréal. Un endroit de réunion virtuel où les employés peuvent collaborer activement, partager la connaissance et accéder à un réseau humain prêt à l'emploi au sein d'une communauté professionnelle

http://www.ericsson.com/ericsson/careers/investing/career_development/training_dev.shtml

CHAPITRE I

INTRODUCTION

L'évolution très rapide des économies a transporté la vraie richesse des entreprises du tangible à l'intangible. (Edvisson et Malone, 1997).

L'importance grandissante de l'économie du savoir et l'intégration des nouvelles technologies poussent les entreprises à relever de nouveaux défis en essayant systématiquement d'acquérir de nouvelles connaissances et de créer de nouvelles expertises pour contrer la concurrence et ce en ciblant l'innovation.

L'innovation, concept-clé, ne peut avoir lieu qu'avec l'implication des compétences humaines à tous les niveaux et dans toutes les structures de l'entreprise. (Nonaka et Takeuchi, 1999).

En conséquence, avec l'avènement de la nouvelle économie, la mobilisation des connaissances et des savoirs devient un enjeu stratégique de première importance surtout pour les entreprises œuvrant dans le domaine de la haute technologie.

La raison en est que l'entreprise d'hier était une organisation qui savait produire et vendre en suivant un modèle classique de production routinière et mécanique, tandis que l'entreprise de la nouvelle ère de l'information et de la technologie de pointe ne peut performer qu'à travers l'innovation continue.

Or cette innovation ne peut avoir lieu qu'à travers la mobilisation et l'intégration de l'intelligence collective de toutes les parties-prenantes et la mise en place d'un style de management capable d'orienter, capitaliser, diffuser et mémoriser les informations, connaissances et expertises à tous les niveaux de l'organisation. (Nonaka et takeuchi, 1999).

Par ailleurs, l'élaboration d'une stratégie repose sur une visibilité grandissante de l'importance des connaissances, sur le rôle attribué aux divers acteurs, ainsi que sur la confiance quant aux valeurs ajoutées de cette démarche. Ces trois aspects représentent les vrais défis auxquels les entreprises font face pour satisfaire les exigences de la concurrence et de la performance dans la nouvelle ère économique.

De la précédente réflexion, il résulte que cette question du savoir représente de plus en plus le centre de gravité des entreprises high-tech et leur source principale de richesse et de croissance.

De ce fait, et tout au long de notre recherche, nous allons identifier et analyser le type de relation existant entre les concepts clés (le knowledge management, approche managériale et performance) ainsi que le type de lien causal qui permet d'expliquer et synthétiser l'importance grandissante de tout ce qui relève tant du savoir tacite qu'explicite au niveau des entreprises.

Dans une optique de knowledge management, nous avons choisi le secteur de la haute technologie puisque c'est l'un des secteurs les plus représentatifs de l'importance du capital intellectuel ou immatériel pour l'innovation et la création de richesse sous forme de brevets, savoirs, savoir faire, compétences métiers ou autres.

Dans le contexte de la mondialisation, le partage rapide d'informations et des connaissances devient un enjeu majeur pour le capitalisme mondial. De ce fait, la multiplication des réseaux de télécommunication tant interne qu'externe oblige les firmes à avoir recours aux entreprises œuvrant dans le domaine pour être à jour avec la révolution informationnelle actuelle.

Ceci est rendu d'autant plus nécessaire que les entreprises modernes s'orientent vers tout ce qui est compétence, savoir et savoir faire surtout en sachant que le capitalisme financier actuel se centralise de plus en plus vers tout ce qui est technologie d'information qui permet le transfert rapide des informations et des expertises dans tous les volets du secteur financier à savoir bourses, banques,

achat et vente des actions et transactions, acquisitions et alliances avec tout ce que cela implique au niveau de la gestion de la grande masse d'informations en réseau.

À ce niveau, l'information rapide devient un enjeu majeur qui nécessite des interactions entre les savoirs et les savoirs faire collectifs, et fait de l'individualisme informationnel et managérial un frein redoutable pour toute capitalisation, mémorisation et partage de connaissances, informations et expertises.

Pour ces raisons, nous avons choisi deux leaders dans le domaine de la haute technologie (télécommunication et interactivité) en raison du fait que ce domaine occupe de plus en plus d'importance au niveau de l'économie québécoise et canadienne et représente par excellence l'importance de l'économie de savoir et de l'intangible comme source de richesse des nations.

Ainsi, dans un paysage médiatique et informationnel en constante évolution technologique, culturelle et organisationnelle où les consommateurs acquièrent le contrôle et le choix de leurs expériences de communication, les entreprises œuvrant dans ce domaine relèvent de plus en plus de défis pour être des chefs de file et continuer à bâtir et à optimiser des relations durables avec les clients.

Pour ce faire, la prise de conscience de l'importance de gérer les savoirs à l'interne, les mémoriser et les capitaliser devient un défi de plus en plus urgent et nécessaire, car pour réussir dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, l'information détenue peut être une vraie source de richesse et la base d'une innovation capable de changer toute une structure de marché.

Par conséquent, nous avons trouvé intéressant l'exploration des stratégies et des pratiques de gestion de savoir mises en place dans ces organisations afin d'évaluer concrètement les visions, les infrastructures, le taux d'implication des dirigeants ainsi que des employés et leur impact tant sur les cultures que sur la rentabilité et la performance.

Il nous est aussi paru intéressant de savoir à quel niveau d'exploration du tacite on est parvenu dans tout le processus de mobilisation et de création de richesse afin d'analyser la pertinence des pratiques effectuées.

Dans cette démarche, notre raisonnement sera appuyé par une méthodologie qualitative exploratoire.

Nous identifierons tout au long de l'étude, selon l'approche managériale mise en place, la relation entre les concepts de gestion des connaissances et leurs impacts sur la performance. Cette approche reflète pour chaque organisation à la fois sa culture et sa vision de la mobilisation des compétences et des connaissances en vue de la création de richesse et de l'innovation.

Le champ du Knowledge management étant posé, il nous reste à examiner les résultats de cette démarche qui sont d'ordre tant quantitatif que qualitatif.

Ces résultats démontrent empiriquement l'impact des approches managériales sur la réussite de l'implantation de la culture de gestion de connaissances, et par voie de conséquence leur impact sur le taux d'amélioration de la performance et de la rentabilité tant tangible qu'intangible.

Après analyse, nous interpréterons les différents axes de ces résultats afin d'étudier en aval les questions suivantes que nous aborderons tout au long de l'étude. En quoi la gestion des connaissances peut être utile? Quels sont ses apports et quelles sont ses limites? En quoi peut-elle poser problème? En cas de défaillance, l'échec relève-t-il du système mis en place ou d'autres éléments qui interviennent à priori pour réduire l'efficacité d'un tel système?

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre présente une revue de littérature qui couvre en trois sections le sujet de notre recherche.

Dans la première nous traiterons les approches managériales traditionnelle, technologique et consensuelle.

Dans la seconde, nous présenterons, à travers la revue de notre corpus littéraire les différentes visions de la performance organisationnelle.

Enfin, à la section 3, nous aborderons la question des approches idéologiques et pratiques de la gestion des connaissances.

Nous avons choisi de diviser notre sujet en trois sections étant donné l'importance de chacun de ces concepts dans la compréhension du sujet et vu la quantité et la qualité des ouvrages qui ont traité chacun de ces concepts clé au niveau de la réussite d'une organisation.

2.1 Les différentes approches managériales

Nous aborderons la revue de littérature par une analyse des différentes visions et courants de pensées en terme de gestion des connaissances; nous verrons leur lien avec les approches managériales et nous évaluerons leur résultat quant à la performance organisationnelle.

Cette procédure apportera des éclaircissements sur notre sujet de recherche en facilitant, dès le début de ce mémoire, l'identification des différentes variables et

la compréhension de leur interaction selon les idéologies et les courants de pensée.

Ceci facilitera par la suite le travail empirique d'évaluation et de comparaison des approches dans le contexte de la vraie vie des entreprises et nous permettra d'évaluer, entre autres, le taux d'utilisation de ces principes de fonctionnement.

Au vu de tout cela, nous essaierons dans ce qui suivra d'expliquer certains concepts pour clarifier certains fondements de notre recherche.

La gestion des connaissances se base sur les relations interactives entre le tacite et l'explicite, le tangible et l'intangible, ainsi que le formel et l'informel qui en constituent la pierre angulaire.

Les connaissances sont considérées comme « *un savoir incarné dans une personne physique. Autrement dit, quelque chose qui est su par quelqu'un est une connaissance pour ce quelqu'un. La connaissance renvoie toujours à un possesseur humain à même de mettre en œuvre, elle est à la base des compétences de tout individu* ». (Tanguy, 2000 p. 22).

Cette connaissance définie comme base des compétences de tout individu, se nourrit d'une interaction cognitive entre certains éléments.

Une de ces interactions se situe au niveau du formel et de l'informel.

Par définition, la communication formelle est une structure voulue par l'organisation, conçue en fonction des objectifs à atteindre. Elle se calque sur l'organigramme, dans lequel les informations rencontrent des « passages obligés » et des « passages interdits ».

La communication informelle est, quant à elle, une structure « non-prévue » par l'organisation, mais qui se crée au gré des affinités, des rencontres, des négociations.

En effet, la communication traduit sur le terrain un fondement de réflexion et de partage de connaissances qui englobent le tangible et l'intangible. (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le Comité européen de normalisation (CEN, 2004) définit les actifs intangibles comme « des biens ayant une grande valeur pour l'organisation, mais qui n'ont

pas de réalité physique ». Selon ce comité, la réputation, la marque commerciale, les droits de monopole et tout autre élément absent des documents comptables, mais qui offre, potentiellement, la capacité de générer un avantage compétitif dans le futur » constituent des actifs intangibles.

À cette définition s'associe la distinction faite par Vicky (2000) entre l'intangible et le capital intellectuel.

Celui-ci signale que les termes « intangible » ou « actif intangible » sont d'avantage utilisés dans le domaine comptable, alors que l'expression « capital intellectuel » est privilégiée en ressources humaines.

Edvison et Malone spécifient, en outre, que le capital intellectuel comporte deux principaux volets, soit le capital humain, d'une part et le capital organisationnel ou structurel, d'autre part. Ce capital concerne « tout ce que le personnel laisse derrière lui, chaque soir en quittant l'entreprise », à savoir « l'information et les connaissances capturées dans des bases, les références clients, les manuels et solutions techniques, les brevets, etc. » (OECD, 2001:14) et autres TIC (CEN, Ibid).

Les connaissances tacites et explicites se regroupent sur le plan du capital intellectuel pour former la spirale de création de connaissances. (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Puisque ces concepts se retrouvent tout au long de notre recherche, nous les clarifierons à ce stade-ci, avant d'aborder leurs fondements un peu plus loin dans ce chapitre.

Polanyi (1962) définit les connaissances tacites comme des « connaissances non-verbalisables, intuitives et non-articulables ».

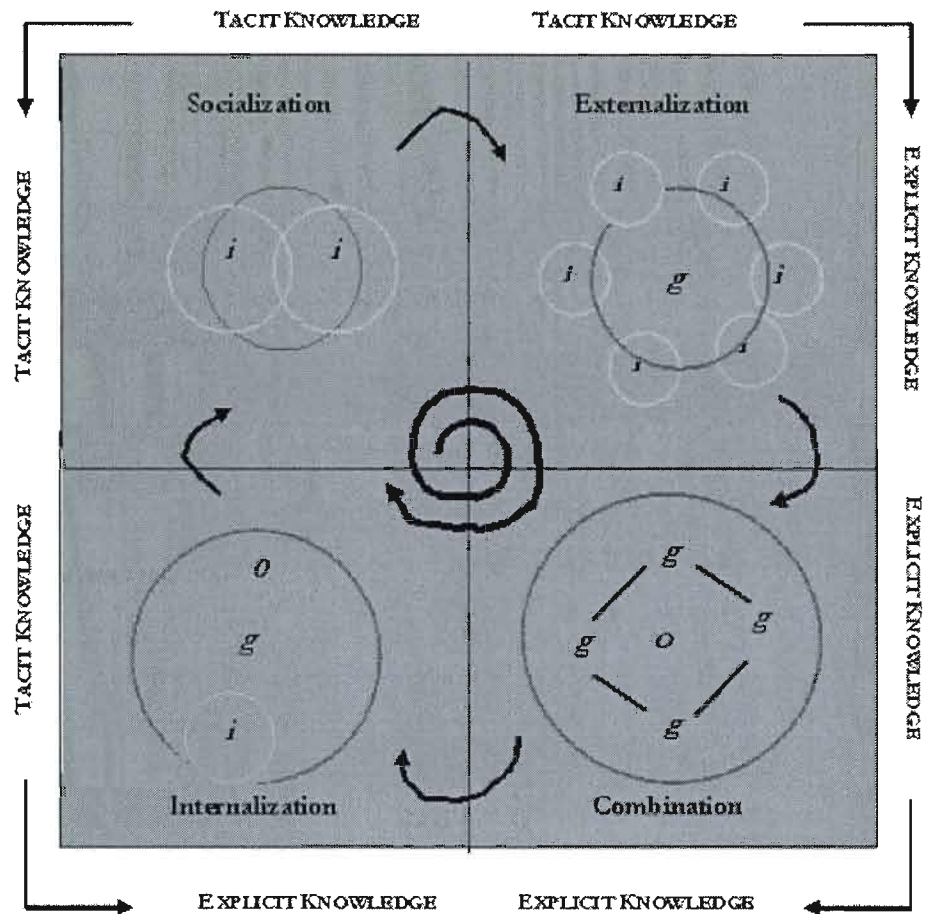
Nonaka et Takeuchi (1994), de même que Polanyi (1962, 1966) affirment que la connaissance tacite peut être acquise et exploitée par une expérience de collaboration, mais qu'elle reste difficile à articuler, à formaliser et à communiquer. De ce fait, elle ne peut être communiquée directement d'une manière codifiée.

La raison est que la codification par l'intermédiaire d'objets façonnés ne peut pas avoir lieu dans un contexte d'expérience directe comme cela se produit dans le cas du tacite.

Alignés sur cette même conception, Leonard et Sensiper (1998) décrivent les connaissances tacites comme étant cachées, intangibles, subjectives et spontanées. Elles découlent en effet, de nos propres expériences et proviennent tout droit de notre inconscient ou de notre subconscient.

À propos de l'explicite, Hall et Andriani(2003) parlent de «connaissance ayant été capturée dans un code ou une langue qui facilite la communication ».De ce fait, elle «implique le savoir-faire transmissible en langue formelle et systématique, elle exige une expérience directe de la connaissance ».

Le schéma suivant explique cette interaction entre tacite et explicite dans la création de connaissances au sein d'une organisation.



- I. Individuel
- G. groupe
- O. Organisation

Figure 1 : Nonaka, I, Konno, N. "The concept of BA : building a foundation for Knowledge creation",
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL40 N°3 SPRING 1998

On constate à travers ce schéma, que Nonaka et Takeuchi(1995) ont tenu compte du fait que tous les niveaux ontologiques au sein de l'organisation sont mis en oeuvre dans l'acquisition et la diffusion des connaissances qui passent de l'individu au groupe, puis à l'organisation dans toutes ses dimensions et secteurs.

À ce niveau, nous distinguons deux types d'approches de création de la connaissance. L'approche ontologique se base sur les individus comme condition préalable et suppose que l'organisation les soutient. L'approche épistémologique inclut à la fois la connaissance tacite et explicite dans la spirale.

2.1.1 L'approche traditionnelle

On ne peut aborder le sujet des approches managériales sans se questionner sur les fondements de ces approches.

Le but est, d'une part, de dégager les points de vue et les cadres de référence de leur élaboration et, d'autre part, d'analyser l'évolution de la conception du management et son impact sur la performance organisationnelle en matière de gestion des connaissances.

Précisons tout d'abord la définition du mot management. Fayol (1979) le décrit comme étant le noyau intégrateur qui synthétise les quatre grands axes du travail du dirigeant à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC).

Force est de constater que les modèles sous-jacents du management traditionnel se rapportant à l'application de cette vision ont été fortement inspirés par l'armée et par la machine; celles-ci symbolisent la grande discipline, l'ordre et la division minutieuse du travail avec tout ce que cela sous-entend en termes de conduite rationnelle et d'obéissance docile (Morgan, 1989).

Selon ce qu'en écrit Aktouf (1999), ce n'est qu'après la crise de 1929 que la littérature a nuancé cette connotation militariste qui dominait depuis le début du siècle passé. On a alors recensé les travaux de Taylor, qui mettait essentiellement l'accent sur la séparation entre la conception et l'exécution rendant ainsi l'organisation du travail plus scientifique et plus rentable (Taylor, 1947). Selon cette vision scientifique du travail (Taylor, 1947), la conception, la prévoyance et l'ordonnance passent par le chef alors que les gens de la production sont là pour

transmettre, obéir et exécuter afin de garantir l'efficacité et la rentabilité, pierres angulaires de cette démarche.

Cette démarche trouve aussi ses fondements dans l'idée d'un marché auto-régulé, malgré les confrontations des intérêts individuels. Ceux-ci sont propices à l'intérêt général (Heilbroner, 1971), en se basant sur la conception du monde merveilleux d'Adam Smith.

L'idée est que la concurrence libre et totale chapeaute tout ce qui concerne le management traditionnel en termes de prix, salaires, offre et demande de travail. C'est ainsi que s'est développée la philosophie managériale classique qui a comme projet de tirer un profit maximum, en un temps record, et par tous les moyens possibles, tout en laissant le marché s'autoréguler (Braudel, 1985; Galbraith, 1961).

Ce courant de la pensée classique s'est développé avec des auteurs comme Babbage qui a ajouté l'idée de produire à coûts moindres en réduisant les salaires (Braverman, 1976).

La pensée de Babbage, analysée par Braverman (1976), insiste sur l'importance d'évaluer, dans ses moindres détails, la quantité et la qualité exacte de travail que nécessitent chaque tâche. Ainsi, la connaissance des capacités et des forces de travail spécifiques à chaque tâche permet de diminuer les salaires et le coût du travail. Cette notion s'avère être indirectement liée au principe de la division du travail.

Selon cette pensée managériale classique, « le travail spécialisé n'exige pas un homme entier : Un fragment d'homme suffit » (Alvin Toffler, 1980)

Dans le même ordre d'idées, Taylor (1957) a proposé de formuler les quatre grands principes liés à la direction scientifique, qui expliquent en partie en quoi se résume cette vision managériale. Sa pensée s'inscrit dans le courant du management classique

La mise au point de la science de l'exécution, le choix d'une façon scientifique de diriger les ouvriers, la collaboration et le partage des responsabilités sont les éléments caractéristiques des grandes lignes de ces principes (Taylor, 1957).

Koontz et O'Donnell (1955) ont suivi la même démarche et ont approfondi cette philosophie du management en tant que discipline qui se base sur l'incontournable PODC.

L'approche traditionnelle a aussi été caractérisée par la planification stratégique; cette démarche doit être alignée sur à la mission de l'entreprise et en permettre l'actualisation (Nadeau, 1973). Cela assure, en outre, l'adéquation nécessaire entre le produit et le marché (Nadeau, 1973).

Il est à noter cependant que les définitions de la planification stratégique varient selon les références idéologiques et la conception du lien entre la performance et la rentabilité.

Ainsi, selon Ansoff, la planification stratégique se définit comme une règle de décision élaborée à partir de la combinaison produits-marchés, de la ligne de croissance et de la compétence distinctive (Ansoff, 1971).

Pour Chandler, elle se décrit comme la détermination de buts à long terme via l'adoption de lignes d'action, suivies d'affectation des ressources en vue de réaliser ces buts (Chandler, 1972).

D'après Glueck, la planification stratégique est un plan global, intégré et élaboré en vue d'atteindre les objectifs de base de la compagnie (Glueck, 1976).

Mintzberg a lui aussi abordé ce concept qu'il définit en tant que force de médiation entre l'entreprise et son milieu : un force s'exprimant sous forme de schémas intégrés, de suites de décisions prises ou que l'on prend pour s'ajuster à l'environnement (Mintzberg, 1979).

Il ne faut pas oublier l'apport de Porter (1979 et 1987) qui considère que la stratégie n'est compétitive que si elle tient compte d'autres aspects, notamment les clients, les fournisseurs et les produits substitués.

À tous ces auteurs, ajoutons Allaire et Firsirotu (1984) qui élaborent la stratégie selon trois composantes : l'information, l'innovation et l'implantation.

Dans le cadre de notre revue de la littérature concernant la planification stratégique, il est à noter aussi qu'un beaucoup d'écrits ont été consacrés à la critique de cette approche.

Ainsi, Galbraith(1968),T.Peters(1988),T.Peters.R.Waterman(1983),B.Lussato, G.Messadié(1986) ont signalé que le marché risquait d'être contrôlé par les géants, ce qui le transformerait en marché contrôlé plutôt que libre.

De plus, le fait de mettre de plus en plus l'accent sur la planification stratégique rigidifie cette dernière avec le temps et l'empêche d'avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux circonstances dans un marché en perpétuel changement.

La phase suivante de ce management est caractérisée par la planification structurelle (Desjardins, 1973; Nadeau, 1973) qui détermine les moyens d'atteindre les buts fixés.

Mintzberg (1982) a mentionné l'importance de prendre en considération les facteurs de contingence si on veut changer les structures étant donné leur importance et leur lien avec les buts et orientations stratégiques de l'entreprise.

En ce qui concerne la prise de décision au sein du management classique, les travaux de Leroy (1973), et Mintzberg (1984) ont démontré qu'elle s'inscrit dans une succession d'évènements où chaque décision conduit à un résultat qui entraîne éventuellement une autre prise de décision.

Selon cette même perspective Mintzberg (1982) la plupart des auteurs ont classifié ce type de décisions en trois catégories principales (stratégique, administrative, courante) et deux catégories secondaires (programmé et non programmé).

Cependant, malgré cet apparent consensus sur la classification des types de décision, nous constatons l'existence d'un débat autour de ce sujet. Une critique réciproque en termes d'exagération persiste entre l'école de pensée du rationalisme et celle du formalisme (Simon, 1958 et 1977).

Le fait d'être excessivement béhavioriste fait partie intégrante de ce débat (Lindblom, 1959 et 1979; Simon, 1959 et 1980; Barnard, 1950; Argyris, 1973).

La raison est que le béhaviorisme utilise seulement les procédures objectives afin d'établir des résultats exploitables (Watson, 1913). Ainsi l'aspect subjectif des comportements est éliminé de cette pensée influencée par le comportement observable.

Le débat se focalise aussi sur l'aspect excessivement politique : (Salancik et Pfeffer, 1974) ou encore organisationnel qui propose d'expliquer et de proposer une intégration de quatre modèles d'organisation : rationnel, politique, système social et modèle anarchiste (Thompson 1959, March et Olsen, 1976; Weeks, 1980).

Abordons à présent l'aspect de la direction. Le management traditionnel a élaboré deux approches : l'une normative et l'autre descriptive (White, 1939), (Lewin 1964), (Likert, 1974).

Les approches normatives (basées sur le comportement et les normes du leaderianisme) ont dominé les approches traditionnelles jusqu'au milieu des années 1970 (Aktouf, 1999).

Plusieurs théories et de contre théories ont circulé dans la littérature managériale. À titre d'exemple, le manque de perspective et de visions générales chez les dirigeants a été critiqué dans les travaux critiques de Delvin (1986), Lussato et Messadié (1986).

D'autres auteurs tels que Staw, Salancik (1977) et Argyris (1973) ont reproché aux sciences du comportement organisationnel de traiter l'entreprise comme un

univers désincarné, coupé de toute la dimension affective. Selon eux ce point de vue conservateur empêche d'interpréter cette dimension dans toutes ses profondeurs. Néanmoins, cette vision critique du management classique ne doit pas donner l'impression que tout est à rejeter (Aktouf, 1999).

2.1.2 Approche technologique

Selon Olivier Zara (2005), l'approche technologique consiste essentiellement à mettre en œuvre un principe général de collaboration entre les différents acteurs. Elle développe une efficacité collective, propice aux interactions les plus riches. Les technologies de l'information et de la communication font partie intégrante de cette approche. Elles permettent de créer, capturer, manipuler, communiquer, échanger et utiliser l'information.

Quand on parle de technologies de l'information, on pense, entre autres, à blog, wiki, et moteur de recherche. La communication, quant à elle, s'opère à travers la messagerie électronique, le workflow et le e-learning.

Deux autres paramètres s'ajoutent à la définition de Zara (2005) : ceux de la collaboration et du management. La collaboration, troisième aspect de cette approche, s'illustre par des forums de discussions et le e-coaching. Le management quant à lui intègre des outils de collaboration et des processus de management individuel et collectif.

L'auteur insiste sur les types d'outils utilisés à chaque niveau. Les outils collaboratifs ou outils d'addition ne sont pas nécessairement des outils collectifs, car ils ne contribuent pas à la création collective de connaissances et d'intelligence.

C'est pourquoi l'auteur valorise la collaboration et le management pour dépasser l'étape de l'addition et atteindre la création due à la collaboration intégrée s dans le processus managérial de l'organisation.

De plus selon Zara, la collaboration et le management jouent aussi un rôle important dans les interactions humaines. Ils permettent l'utilisation effective des technologies comme l'indique le tableau explicatif ci-dessous. Ce dernier identifie l'importance des transactions informationnelles dans les niveaux un et deux (information, communication) et mentionne l'importance des interactions humaines dans les niveaux trois et quatre (collaboration et management).

	Transactions informationnelles	Interactions humaines
Information	++++	+
Communication	+++	++
Collaboration	++	+++
Management	+	++++

<http://www.penserpublic.org/service-public/reunions/zara.php>

Tableau 2.1.2 Transactions informationnelles et interactions humaines

Le tableau précise aussi que l'introduction de l'intelligence collective au sein des organisations n'implique pas nécessairement l'élimination de la culture existante, mais plutôt un enrichissement de cette dernière.

Certains auteurs comme Castells (1996) affirment que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément transformé la nature du travail. En décentralisant les responsabilités managériales et les tâches individuelles, les TIC ont permis plus de flexibilité dans le temps et dans l'espace. Ainsi, les employés sont devenus progressivement des travailleurs de connaissances utilisant ces dernières pour maîtriser l'information et le système

d'information. Le travail est donc devenu une activité de plus en plus intellectuelle.

Castells (1996) a valorisé l'approche technologique pour ses effets sur la communication et la collaboration interentreprises.

D'autres chercheurs considèrent plutôt que l'apport principal de cette approche est l'amélioration de la rapidité du processus et de la qualité du service voire même de la gestion des connaissances (Tanriverdi & Venkatraman, 2005).

Par ailleurs des auteurs comme Bharadwaj, Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover ont étudié la relation directe et indirecte qui existe entre l'application des TIC et la performance organisationnelle. Ils affirment que le développement des technologies dans des pays comme le Japon et l'Amérique du Nord explique en grande partie l'avantage économique de ces pays.

On peut toutefois noter que cette approche technologique a aussi des impacts négatifs au sein des organisations puisqu'elle limite la liberté des individus et touche même à leur vie privée. En effet via des programmes spéciaux intégrés au sein des ordinateurs, on peut contrôler les activités de tous les acteurs, cadres y compris. (Castells, 2001). C'est pour cette raison que Ferrary et Pesqueux), Markus et Robey), conseillent d'avoir une bonne compréhension de la nature des interactions des technologies avec l'organisation avant de mettre en œuvre leur application.

Pour Prax (2000), l'implication de l'approche technologique se fait à travers ce qu'il a appelé les typologies des mémoires de l'entreprise . Il explique que c'est à travers un processus de formalisation que se créent les différents types de mémoires humaines et organisationnelles et il détaille ces processus de mémorisation. Il mentionne, entre autres, que cette mémoire humaine et organisationnelle peut prendre différentes formes : déclarative, procédurale, à court terme ou à long terme.

Cette diversité de typologies des mémoires s'accorde en fait " à différents usages, différents acteurs et différents contextes"¹.

Elle englobe la mémoire métier, la mémoire société, la mémoire individuelle (qui fait référence aux compétences, savoirs et savoir faire des individus) et la mémoire de projet (qui est partagée par le groupe).

Pour illustrer son propos, Prax cite la mémoire d'entreprise qui capitalise tous ces types de mémoire au sein d'un processus de formalisation de connaissances. Il a montré que ce processus de mémorisation peut prendre plusieurs formes; l'une d'entre elles est la mémoire documentaire qui prend forme à travers des documents visuels, rapports techniques, fiches d'expertise. La seconde est à la base du processus et met l'accent sur le mode opératoire et les procédures.

Schématissant les idées de Prax, le tableau 2.1.3 montre l'implication de l'approche technologique au niveau de la capitalisation des connaissances, à travers une mémoire d'entreprise qui tient compte des différents types et formes de connaissances.

Tableau 2.1.3 Les différents items de savoirs (Prax, 2000, p23)

Cartographie des savoirs

Documentation interne

- Informations générales
- Notes de conjoncture
- Lettres d'informations, journaux internes
- Enquêtes catégorielles ou sectorielles
- Présentation de l'entreprise, des produits
- Fiches techniques
- Manuels qualité

Veille et intelligence économique

- Documentation externe
- Compte rendu
- informations sur la concurrence
- Veille et retraitement de l'information

Cartographie des savoirs faire individuels et collectifs

-Gestion des compétences

- Référentiels
- Compétences clés
- Arbres et bilan des compétences
- Gestion prévisionnelle
- Plan et schéma directeur de formation
- Besoins individuels et collectifs
- Valorisation
- Apprentissage
- Système d'évaluation
- Formalisation des savoirs faire

-Formation permanente et continue

Cartographie des systèmes d'information

-SI interne

- Par micro, bureautique
- Topologie des réseaux
- Intranet

-SI Externe

- Bases de données
- Accès Internet
- Accès extranet

SI Externe

Sécurité du système d'informations

- Protection des transferts
- Sécurisation des données, archivage
- Protection virale
- Protection d'accès
- Brevets

L'ouvrage de Prax (2000) analyse l'implication de l'approche technologique en tant que système d'information et de communication. Il pose un questionnement sur la manière de concevoir un système d'information et de communication favorisant l'ingénierie de la connaissance.

Pour lui, cette question fait référence aux NTIC dont le groupware fait partie. Il définit le groupware comme " un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail."²

Partant de cette définition, Prax (2000) conclut que le groupware présente des avantages spécifiques comme la traçabilité des échanges, leur organisation selon certaines procédures et leur monitorat.

Parlant des multiples composants du groupware, l'auteur indique que le workflow peut devenir un outil du knowledge management puisqu'il a pour tâche de structurer les relations qui existent au sein de l'organisation "en faisant intervenir le bon acteur au bon moment, et en faisant circuler la bonne information à la bonne personne (notamment en limitant le bruit). En ce sens, il crée une véritable dynamique de la connaissance organisationnelle"³.

2- Jean Yves Prax : le guide du knowledge management (2000) p132

3- Jean Yves Prax : le guide du knowledge management (2000) p137

La raison pour laquelle cet auteur pense qu'on peut considérer cet outil comme un outil de management des compétences, vient du fait que "ce sont les compétences d'un acteur qui justifient, au départ, son intervention dans un processus; elles justifient la responsabilité de l'acteur sur l'activité et elles sont reconnues par l'ensemble de l'organisation. "4

Deux prémisses sont à la base de l'argumentation entourant l'implication des NTIC au niveau de la gestion des connaissances. Premièrement, l'organisation peut exploiter toutes les compétences individuelles de la même manière que l'individu essaie de bénéficier des compétences et connaissances de l'organisation. Ceci se fait de façon semi-automatique, à travers notamment ces nouvelles technologies qui ne nécessitent pas un recours à une coordination consciente.

Deuxièmement, le pilotage par les processus peut être considéré comme un mode d'exploitation participative des compétences. Il permet en effet d'intégrer les connaissances tacites des membres du groupe de manière participative.

Suite à son analyse, Prax précise que l'objectif des workflow n'est en aucun cas, d'empêcher l'initiative. Pour illustrer son propos, il utilise la métaphore de l'orchestre musical où la partition, le tempo et la tonalité permettent à plusieurs centaines de personnes de jouer ensemble sans donner l'impression à un musicien qu'il est limité par la partition.

2.1.3 Approche consensuelle

Pour Aktouf (1999) cette approche est basée sur l'implication des employés qui acceptent de prendre des initiatives et de partager la prise de décision de manière spontanée et volontaire. Partant de là, le management a pour fonction de dessiner les grandes lignes et les conditions de réalisation de cette approche.

Celle-ci a pour objectif selon Aktouf(1999), de faire face à la séparation morale entre l'employé et son travail. En effet, la division du travail parcellise et spécialise tellement la tâche que l'employé n'est finalement plus qu'un simple outil.

C'est entre autres pour cette raison, qu'Aktouf critique la notion de ressources humaines reliée, à ses yeux, à l'idéologie classique du management.

Sur ce dernier point, les écrits de Kelada (1986) et de Kozo et Wolfgang (2003) viennent corroborer et illustrer l'idée avancée par Aktouf(1999): ces spécialistes montrent qu'au Japon la recherche du sens du travail passe par la consultation; celle-ci implique tous les acteurs et se déroule dans le respect.

L'exemple du Japon nous présente une manière de faire qui est née d'une culture caractérisée par la formation sur le long terme des employés qui effectuent des stages dans tous les services de l'entreprise. Ceci leur permet de savoir et de comprendre ce qui se passe réellement au sein de l'entreprise et d'avoir le feedback nécessaire pour s'impliquer activement dans la vie professionnelle. En conséquence, chaque employé tend à être polyvalent, responsable et même capable de suggérer des améliorations.

Mais parallèlement à ce qu'il décrit du Japon, Kélada signale que c'est souvent l'inverse qui se produit en Occident, et particulièrement au sein de l'entreprise nord-américaine.

Faisant contrepoint à la problématique soulevée dans les travaux de Kélada, le «management renouvelé» tel que décrit par Aktouf (1999) se présente comme une esquisse de solution aux problèmes des entreprises nord-américaines. Aktouf (1999) signale que le management renouvelé consiste, entre autres, à désaliéner l'employé en mettant l'accent sur sa volonté et son désir autant que faire se peut : une compréhension claire du travail et des raisons pour lesquelles il se fait, de même qu'une connaissance complète des tâches à accomplir, sont très importantes.

Ceci nous conduit à parler de la culture d'entreprise (Peters et Waterman (1983) Selon ce courant qui privilégie la complicité agissante et le partage la culture de l'entreprise doit répondre à des conditions concrètes de transparence et de solidarité-complicité quotidiennement au travail. (Aktouf, 1999).

Selon Aktouf (1999), ces conditions permettent la création d'un nouveau contexte d'échange, de communication et de concertation. Dans ce contexte, la prise de conscience de l'importance de la parole et de la communication est essentielle.

Mentionnons que l'idée d'Aktouf consiste plus précisément à créer des conditions organisationnelles motivantes. Celles-ci doivent mettre en place une ambiance qui fournira à l'employé un intérêt à parler et donc à s'exprimer.

En lien avec cette idée, Chanlat (1984 et 1990), Sainsaulieu (1983), et Vacquin (1986) ont exploré la communication sous l'angle linguistique pour montrer l'importance de la parole. Cette prise de parole selon Aktouf (1999) doit avoir l'espace convenable pour se faire d'une manière bénéfique et non condescendante et dominatrice.

Or, la communication organisationnelle telle qu'elle se présente actuellement et surtout telle qu'enseignée ne fait qu'augmenter la domination envers les employés.

Le problème, c'est l'absence d'égalité entre les interlocuteurs qui rend impossible la communication selon Aktouf.

La transparence, la générosité, le sens du bien commun, ainsi que le partage peuvent mener à l'implantation de la culture d'entreprise.

Historiquement, cette notion de communication et de culture d'entreprise a été un sujet de discussion récurrent. Dès les années 1930, Elton Mayo (1933 et 1945) a soulevé les problèmes de facteur humain et de système social au sein des entreprises; celles-ci représentent, selon lui, le centre de gravité de tous les développements se rapportant à la gestion

Toutefois malgré le fait que la prise de conscience du facteur humain existe depuis le début du siècle, le problème demeure, selon Aktouf (1999). Et qui plus est, la gestion est devenue au fil du temps, mécaniste et économiste. Ce qui a nui à la performance des entreprises.

Toujours selon ce même auteur, l'approche consensuelle en management qui fournit une pratique sociale et une capacité de vivre en harmonie pour tous les acteurs de l'entreprise devrait être le souci premier du gestionnaire et supplanter le volet technique ou scientifique.

Kélada (1986) et Peters (1988) proposent en ce sens une mentalité organisationnelle axée sur la qualité et l'innovation et avancent l'idée que la direction ne devrait se préoccuper des coûts, des profits ou du volume qu'après avoir obtenu un haut niveau de contribution et d'initiative de la part des employés. Lussato et Messadié (1986) démontrent qu'il est important de valoriser l'éducation permanente auprès des dirigeants afin de leur permettre de pouvoir atteindre des prises de conscience.

Mintzberg (1976 et 2004) et Herzberg (1980) ont aussi considéré l'éducation générale permanente comme un point fort pour les dirigeants et fait valoir son importance au niveau de la préparation des gestionnaires.

Morgan (1989) quant à lui, pense qu'une culture d'entreprise basée sur la communication et le partage requiert des capacités et des habiletés spécifiques de management. Ces habiletés se résument essentiellement en la capacité de lire les situations et en celle de réussir à comprendre le contexte du déroulement des évènements, afin de déclencher correctement un processus de réactions adaptées et intelligentes.

De ce fait, Aktouf (1999) pense qu'il est nécessaire de remettre en question la tradition gestionnaire occidentale dans son ensemble et plus particulièrement nord-américaine qui est, selon lui, la tradition managériale "la plus ancrée dans les mentalités traditionnelles".

Une de ses directives suggère de pratiquer une gestion de "logiques diverses" dont l'objectif est de créer une solidarité. Par le partage et la réflexion, cette forme de gestion permet une prise de décision sensée sans nuire à la marge de profits.

Aktouf souligne aussi l'importance de gérer les savoirs fondamentaux en rapport avec ceux qui sont plus instrumentaux, l'essentiel, étant, dit-il 'd'agir localement tout en étant capable de réfléchir globalement».

Il insiste aussi sur la reconnaissance des contradictions qui existent au sein et même à l'extérieur des entreprises. Cette réalité de la divergence d'intérêts justifie d'autant plus la recherche du sens du travail basée sur la confiance et le dialogue pour trouver un terrain d'entente et sur la discussion d'égal à égal avec les partenaires et les acteurs, dont les employés.

D'ailleurs, Aktouf (1999) rappelle sur ce dernier point les indications oubliées de Mayo (1945) et Fayol (1979) qui ont insisté sur l'écoute, la consultation des acteurs et l'expression informelle. Des méthodes et des manières de faire qui expriment bien ce que Fayol (1979) qualifie de « gestion avec bonté et avec cœur».

Bien entendu, il ne faut pas omettre de parler dans cet univers d'affaires la notion de maximalisme de la maximalisation des profits qui, selon Aktouf (1999), ne se fait qu'au détriment des agents économiques et au profit des propriétaires et/ou des actionnaires.

Ce maximalisme d'après Aktouf est à éviter et fait toute la différence entre le management renouvelé et classique puisqu'il va "entraîner non seulement l'insatisfaction du client et de l'employé, mais aussi une exploitation toujours plus dommageable de la nature"(Aktouf 1999).

Une idée partagée par Forrester (1999) et Dejours (1998), qui analysent les dégâts causés par cette pratique du maximalisme sous différents angles.

Parmi tous les auteurs qui se sont intéressés aux relations de travail de l'Occident, nous nous intéresserons à Philippe D'iribarne (1992) et à la distinction qu'il fait entre la logique du contrat qui se passe aux États-Unis et la logique de l'honneur qui se passe essentiellement en France.

Une distinction qui illustre bien les obstacles auxquels se buttent les efforts et les recherches instaurés pour développer ce climat de confiance recherché pour garantir ce qu'Aktouf a appelé «le bon sens». Ce bon sens signifie «que tout se négocie, tout se discute, jusqu'à ce qu'il y ait entente".

Par ailleurs, nous explique-t-il, le management traditionnel, en voulant transformer l'intangible en tangible afin de mieux gérer les comportements humains (Aktouf, 1999) a, par voie de conséquence, fait échec à ce fameux bon sens. Ce phénomène est dû, en partie au fait que dans les sociétés modernes les comportements humains sont complexes et difficiles à gérer.

C'est ce qui explique en partie, les tournures qu'ont prises l'élaboration, l'enseignement et l'utilisation des aspects matériels de la vie organisationnelle.

Ainsi, à travers cette explication, Aktouf arrive à la conclusion que le matériel et le tangible sont certes importants et nécessaires, mais insuffisants.

Partant de là, l'auteur propose donc de procéder au changement en intégrant ce qu'il génère en termes de résistance.

Ce changement "doit donc autant, sinon plus, émerger, par flux continus, autant de la base que du sommet" (Aktouf, 1999).

C'est ce que Saul (1993) et Aktouf (2002) appellent "la confiscation industrielle (en particulier) et organisationnelle (en général) de la démocratie".

Dans le cas inverse, c'est à dire dans celui d'une idéologie managériale classique "ce n'est plus le profit qui crée l'emploi, mais le chômage qui crée le profit", selon l'économiste Bernard Maris (2001). Ainsi les rapports restent toujours des rapports de domination, ce qui fait que le système est lui-même son pire ennemi (Schumpeter 1942).

Par conséquent, le management doit mobiliser tous les acteurs, tous les cerveaux et toutes les énergies pour agir au profit de l'entreprise, agissant ainsi selon son propre intérêt. Pour cela un climat d'appropriation et de partage est nécessaire afin de créer le sentiment d'appartenance et la qualité de relations appropriée.

Des auteurs comme C. Bernard (1950), ont insisté également sur les qualités nécessaires à un gestionnaire pour susciter l'adhésion et faciliter la coopération.

L'orientation managériale consensuelle considérée par Elton Mayo comme le centre de gravité de la gestion (1933 et 1945) attire l'attention sur l'importance du "facteur humain" au sein des entreprises.

Selon Aktouf (1999), le management traditionnel en négligeant ce facteur a beaucoup nuit à la performance des entreprises, car selon lui, la gestion est avant tout une question de climat et de qualité des relations. Le management est une pratique sociale qui nécessite une capacité à créer l'harmonie et la coopération entre les différents acteurs.

Donc, selon les dires de cet auteur, le temps où l'on considérait la gestion des entreprises uniquement et exclusivement comme une gestion instrumentale basée sur les calculs et les recettes est révolu.

Désormais le gestionnaire doit suivre ses orientations en se concentrant davantage sur la réflexion personnelle, le jugement, les expériences intériorisées, plutôt que sur des instruments déjà établis.

Par conséquent, toujours selon Aktouf(2006), une pratique managériale qui met l'accent sur les employés en tant qu'acteurs est plus susceptible de s'adapter, elle est plus innovatrice et plus créatrice.

C'est ce qui explique, le succès des entreprises japonaises et celui de quelques entreprises américaines. Selon Kélada (1986) et Peters (1988), le fait de mettre l'accent de plus en plus sur cette mentalité de qualité et d'innovation, tout en incluant l'initiative et la contribution des acteurs, fait en sorte que c'est le management du consensus qui garantit le succès et non le management instrumental.

Tous les acteurs peuvent être impliqués avec une approche managériale active qui mobilise leurs connaissances et expériences.

Il n'est donc plus question dorénavant d'ignorer ce point de vue et d'avoir une organisation basée sur des têtes vides (Aktouf,1999).

Aktouf a qualifié ce système de fonctionnement associatif parce qu'il associe les mémoires de chacun des acteurs dont celle des employés.

Ceci explique l'importance donnée à l'intelligence individuelle sur laquelle repose en fin de compte la mémoire combinée de l'organisation. Elle en est sa vraie richesse et la clé de son succès, puisque la logique montre que l'intelligence collective est en fait la résultante de cerveaux combinés (Aktouf,2006).

Nous avons aussi retenu les travaux d'Herzberg (1980), de Lussato et Messadié (1986) de même que ceux de Mintzberg (1976 et 2004) qui, apportant l'exemple du succès des gestionnaires japonais ont signalé l'importance et la nécessité de 'l'éducation générale permanente' (sic) pour garantir la réussite et la force de la pratique managériale renouvelée.

Aktouf (1999) utilise plutôt le terme de 'culture générale' (amené antérieurement par Henry Fayol) et considère qu'elle est à la base de la qualification du gestionnaire. Cette culture générale n'exclut pas la spécialisation ou la professionnalisation, mais l'enrichit plutôt en combinant tous les éléments pour donner une signification plus complète et donc un sens général aux décisions.

De ce fait, ces éléments de pratiques et de savoirs se trouvent confrontés à la 'crise de gestion' qui règne dans le monde du management, un monde qui s'est longtemps inspiré de l'idéologie managériale classique. On sait que les écoles de gestion ont basé leurs pratiques sur des notions comme celle du maximalisme et de la logique technico-comptable, ignorant ainsi les dimensions humaines et sociales de même que les contradictions internes et externes. Cette idéologie a accéléré la dégradation des ressources disponibles, car la volonté de maximalisme et de croissance infinie ne tient compte ni de la nature, ni de l'environnement, ni des limites des richesses dans le temps et dans l'espace (Aktouf (2002), Mintzberg (2004), De Gaulejac (2004)).

Morgan (1989) valorise ainsi les capacités intellectuelles de réflexion et de synthèse des dirigeants. C'est aux gestionnaires qu'incombe la responsabilité d'analyser chaque situation en fonction de l'environnement interne et externe de l'entreprise et ce, dans le but de permettre d'enclencher un processus adapté à des situations et à des diagnostics spécifiques.

À cet accent que met Morgan sur les capacités intellectuelles, s'ajoute, entre autres, la voix de Mintzberg (2004) qui insiste, lui aussi sur la nécessité de développer de telles capacités étant donné l'importance des rôles informationnels, décisionnels et interpersonnels du gestionnaire. Bref, pour ces chercheurs, les fonctions de gestionnaires exigent des savoirs et des habiletés pluridisciplinaires.

En bout de ligne, le gestionnaire qui réussit à maîtriser tous ces aspects de la fonction managériale dite renouvelée est considéré comme un gestionnaire prestigieux.

Peters et Waterman (1983), Peters (1988), Chanlat et Dufour (1985), Villette (1988), Lussato et Messadié (1986), Toffler (1986), Morgan (1989), Saul (1993) ont tous traités de cette approche managériale qui, par ses mécanismes de fonctionnement et de comportement, est en rupture avec le modèle traditionnel de management, caractérisé par une rationalité absolue .

Aktouf (2006) a lui aussi remis en question le mode de management traditionnel, ancré dans les mentalités, surtout en Occident et plus spécifiquement en Amérique du Nord. Il critique ce modèle qui est porteur de la culture du profit à court terme et, en quelque sorte, de celle de l'infini des ressources et des richesses.

Pour faire contrepoids à cette tradition et à ses défaillances, il ouvre des pistes.

Ainsi, il suggère aux gestionnaires de s'inscrire davantage dans une logique diverse et du bon sens. Il leur conseille également d'intégrer la gestion mobilisatrice qui associe tous les acteurs à l'organisation via la solidarité et l'équité, le partage et la mise en commun des richesses (qui vont de l'information jusqu'aux profits). Ce sont là des éléments de rupture.

L'approche consensuelle se base sur une culture de partage et notamment sur une sensibilité grandissante aux diverses sortes de savoirs et au bien être des acteurs. Elle crée ainsi un lien affectif entre les différents acteurs. En général, ce lien n'est pas pris en considération dans la formation - notamment à l'Américaine- donnée actuellement par les écoles de gestion occidentale. Cet enseignement est critiqué par plusieurs auteurs, entre autres, Sayles (1970), Herzberg (1980), Friedrich (1981), Waterman (1983), Delvin (1986) et Saul (1993).

Leurs critiques portent essentiellement sur le côté très technique et pointu des connaissances qui y sont enseignées au détriment d'une perspective générale. En d'autres termes, selon eux, ce type de formation ne permet pas de développer un esprit critique et de synthèse, nécessaire à la vision critique et combinatoire des éléments tangibles et intangibles, objectifs et subjectifs (Nonaka et Takeuchi, 1992).

De ce fait, on constate à travers l'analyse d'Aktouf (2002) que le management renouvelé ou consensuel, exige une bonne culture générale chez le gestionnaire afin que celui-ci puisse cerner les aspects humains et intangibles qui, au niveau du management, sont plus déterminants que tout ce qui est tangible.

Ces aspects sont associés au changement de la culture managériale et au nouveau rapport qui s'y définit entre la base et le sommet. C'est dans l'intangible et l'informel que se situe le sens. Et il est impérieux que les gestionnaires le comprennent, car c'est le sens qui garantira le noyau dur commun de leur organisation.

Cependant, ce noyau dur commun ne peut exister que dans une structure pyramidale aplatie, car il nécessite la transparence au niveau des informations et la prise de décisions partagée (Aktouf 2002).

Tout en éliminant les privilèges exclusifs pour certains dirigeants, une telle structure favorise un genre de communication qui s'appuie sur la simplicité et la spontanéité des messages descendants et ascendants

Cette structure se doit d'être habitée par une vision partagée reposant sur la cohérence entre discours et pratiques managériales et sur la prise en compte des personnes, des activités et de l'entreprise. (Aktouf2002).

3.1 La performance organisationnelle

Avant d'aborder la question de la performance organisationnelle, commençons par une définition de l'organisation elle-même, car c'est la base de la compréhension et l'analyse de la performance.

3.1.1 Définition et caractéristiques

Nous définirons la notion d'organisation selon plusieurs perspectives afin de rendre compte de la diversité des écoles de pensée.

Commençons par la définition qu'en donne Morin (1987). Selon lui l'organisation est un système à la fois social, économique et politique qui exploite diverses ressources afin de produire des biens ou des services qui seront utilisés dans les échanges avec l'environnement.

Il explique tout d'abord que l'organisation est un système par le fait que les éléments qui la composent forment une structure qui constitue, en soi, un tout. Ce système est un système ouvert, car l'organisation, pour être en interaction avec son environnement, nécessite une ouverture sur le monde extérieur.

D'une part, affirme-t-il, l'organisation est un système social parce que sa structure est constituée par les individus et les personnes qui y gravitent.

D'autre part, elle est un système économique ouvert sur l'environnement parce que son interaction avec l'environnement passe par les ressources qu'elle transforme en produits et qui deviennent échangeables contre d'autres ressources.

Enfin, elle est un système politique parce qu'elle dispose d'un pouvoir et qu'elle exerce une influence sur cet environnement.

Likert (1974) a proposé, lui, une théorie de la performance organisationnelle basée sur trois types de variables explicatives : des variables causales, intervenantes et résultantes.

Les variables causales sont des variables indépendantes que l'organisation peut contrôler. A titre d'exemple, Massé a mentionné que la structure, les politiques de gestion, les habiletés du personnel, les comportements et les stratégies d'affaires font partie intégrante de ce type de variables.

Les variables intervenantes sont des variables intermédiaires qui font référence à des conditions internes de l'organisation telles que les perceptions, les attitudes, les motivations, les sentiments de loyauté et les capacités collectives d'interactions, de communication et de prise de décisions.

Quant aux variables résultantes, elles concernent les réalisations de l'organisation au niveau de la productivité, de la rentabilité et de la qualité des biens et services produits.

Afin de mieux analyser les dimensions de l'organisation, nous allons maintenant aborder les thèmes qui se relient à différentes visions de l'entreprise et le type de performance organisationnelle qu'ils sont susceptibles d'inspirer.

3.1.2-Maximisation de la valeur

En premier lieu, penchons-nous sur la vision néoclassique. Celle-ci considère l'organisation comme un instrument de maximisation du profit (Friedman ,1984). La performance envisagée de ce point de vue est donc typiquement financière et doit satisfaire aux exigences de rentabilité établies par les actionnaires.

La vision néoclassique fait référence à l'approche fondée sur une valeur, qui intègre les aspects financiers et stratégiques au sein des critères d'évaluation de la performance.

Cette théorie de la valeur trouve ses fondements dans la logique microéconomique classique qui fonctionne selon l'équation coût-investissement; il s'agit de trouver le type d'investissement qui garantit une performance qui rapporte plus qu'elle ne coûte.

Les travaux de Coase (1937), Armen et Demsetz (1972) appuient le postulat de la maximisation assurée par le marché.

Bernard Grand et Patrick Rousseau (2000), ont également apporté des clarifications sur les principes de la maximisation de la valeur, qui consiste à "mettre en évidence, à choisir et à mettre en place les meilleures alternatives pour toutes les stratégies opérationnelles et tous les problèmes organisationnels auxquels la firme est confrontée".

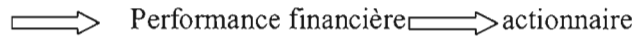
De cette définition découlent des sous -produits, appellation utilisée par les auteurs Grand et Rousseau à propos de la théorie de maximisation.

Ces sous-produits consistent essentiellement à maximiser la rentabilité et à satisfaire les clients pour garantir l'acceptation par le marché des produits offerts par la firme. Leur raison d'être est donc, d'assurer la croissance qui se fait grâce , entre autres, à la réduction des coûts des ressources de financement et de production.

À noter aussi que la méthodologie associée à la maximisation de valeur a été mise en pratique suite aux travaux d'A.Rappaport (1986), qui a identifié les indicateurs de la création de valeur mesurée par les free cash-flows futurs, actualisés au coût du capital.

Afin de mieux comprendre les caractéristiques de cette maximisation, on peut se référer à la figure 3.1 élaborée par Bernard Grand et Patrick Rousseau (2000). Celui-ci démontre concrètement que les principes de la vision de maximisation au sein de l'approche néoclassique de la performance se basent essentiellement sur l'aspect financier.

Efficacité de l'organisation



Efficacité des stratégies

Figure 3. 1 Nouvelles approches de la gestion des connaissances
(Tirée et Adaptée de Grand et Rousseau 2000, p.32)

Grand et Rousseau (2000), critiquent aussi cette vision typiquement financière de la performance organisationnelle. Selon eux, "le fait de ne considérer que les aspects financiers dans le management par la valeur est contradictoire avec la finalité du concept, car ce sont les stratégies mises en place et les choix organisationnels qui sont les clés de la création de valeur au sein des organisations. C'est d'ailleurs ce qui permet de considérer les indicateurs financiers uniquement comme des reflets de ces stratégies et de ces choix organisationnels".

3.1.3 Approche de l'innovation

Selon Clayton Christensen, Scott Anthony et Erik Roth (2004) l'innovation concerne tout ce qui crée ou améliore les ressources, les processus ou la valeur au sein de la compagnie. Elle peut offrir un avantage compétitif à l'organisation et une opportunité de hausser sa position compétitive au sein du marché.

Ils décrivent deux grands types d'innovation : l'innovation radicale et l'incrémentale.

En comparaison avec l'innovation radicale qui crée beaucoup plus de changement,

L'innovation progressive ou croissante offre moins d'amélioration en ce qui concerne le positionnement, l'avantage compétitif et l'influence sur l'industrie ou le secteur d'activité en général.

Par ailleurs, la valorisation de l'innovation par Christensen tient aussi au fait qu'elle apporte des changements aux comportements des consommateurs et que, pour cette raison, elle fait bouger le marché. En effet, les procédés d'innovation permettent de résoudre les problèmes qualitatifs et les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour une meilleure qualité de produits ou services.

L'innovation dans ses dimensions progressives ou radicales peut rehausser la qualité de produits historiquement valorisés nécessitant seulement une amélioration. Il en résulte une satisfaction accrue des acheteurs ou consommateurs et, donc, une augmentation de la part du marché.

Pour ces raisons, Clayton Christensen, Scott Anthony et Erik Roth (2004) suggèrent aux entreprises d'adopter un processus d'innovation organisationnel avant même que soit détecté un changement dans les besoins et les préférences des consommateurs. Le but de leurs travaux est de permettre d'utiliser ces nouvelles innovations adéquatement.

3.1.4 La performance organisationnelle selon l'approche basée sur les connaissances

Selon la théorie élaborée par Nonaka et Takeuchi, l'organisation performante est celle qui se considère comme une entité créatrice de connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000).

Leur approche s'appuie sur le contexte dans lequel transigent les entreprises actuellement. L'ère de la connaissance et de l'intangible y prennent de plus en plus d'ampleur.

Sur ce point, nous avons retenu l'idée de Drucker (1993) qui affirme aussi que le facteur essentiel de la production n'est pas le capital financier, ni l'immobilier, mais plutôt la connaissance. Sa définition de la société contemporaine est celle d'une société post-capitaliste ou encore société de connaissances. À ses yeux, les connaissances sont la seule source économique qui fournit du sens.

À cet égard, Marshall (1965) parle de la connaissance comme du moteur de production le plus puissant.

Par ailleurs, les travaux de Pfeffer (1994) appuient cette idée. Ils affirment que le succès compétitif passe par les acteurs, notamment à travers leurs talents, leurs compétences, et la manière dont ils sont gérés.

Cette opinion est partagée par Kogut & Zander, 2003 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.

Ainsi, la philosophie et les pratiques managériales peuvent améliorer le processus organisationnel de création, d'échange et d'utilisation de connaissances. Ce qui permet des meilleurs résultats au niveau de la performance organisationnelle.

Les connaissances se calculent ainsi en termes de ressources et de capacités que peut avoir une firme qui souhaite développer un avantage compétitif.

Ces ressources sont, selon Kogut & Zander (2003), rares, inimitables et non substituables.

Pour des auteurs comme Barney (1991), 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 (1993), les connaissances, en tant que ressources intangibles de la firme, possèdent tous les attributs de sources qui présentent des avantages 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 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.

La gestion des connaissances est d'une importance grandissante. Elle permet l'utilisation du tacite et de l'explicite à des fins de performances organisationnelles. Selon une vision systémique, elle sert à acquérir, organiser, communiquer et utiliser ces deux composantes (Kogut & Zander (2003).

De ce fait, Bruce Kogut et Udo Zander considèrent la connaissance et la gestion des connaissances comme des ressources stratégiques au sein de l'organisation. Si elles sont bien orientées, elles permettent de rejoindre les objectifs de création d'un avantage compétitif.

Bref, tenir compte de toutes les variables qui découlent de la gestion des connaissances, notamment la structure flexible et la décentralisation, ainsi que de tous les éléments de la spirale de connaissance, tels que la socialisation et l'externalisation, équivaut, en quelque sorte, à introduire les clés de la réussite dans l'élaboration du processus managériale. Une telle orientation développe la notion de performance dans toutes ces dimensions, financières et humanistes.

Le lien entre les trois principales variables de notre sujet sera schématisé, détaillé et expliqué dans la section du cadre conceptuel. Nous appuyons sur les études de Kogut et Zander pour l'analyser.

En résumé, la réussite au niveau de l'implantation de la performance organisationnelle peut s'inscrire en aval, permettant ainsi d'une façon macro de réussir la mission socioéconomique d'une organisation. La réussite organisationnelle des entreprises japonaises. (Nonaka et Takeuchi, 1995) le démontre. Elles ont fait la preuve que créer de nouvelles connaissances et les propager à travers toute l'organisation, peut être payant.

4.1 Gestion des connaissances

4.1.1 L'approche de la création de connaissances et de l'apprentissage organisationnel

La gestion des connaissances ou le knowledge management KM, a été défini comme un moyen d'augmenter la performance de la firme, ainsi que sa productivité et sa compétitivité (Maglitta, 1995).

Hedlund (1994) a décrit le KM comme un processus d'interaction entre différents niveaux de connaissance : individuel, collectif, organisationnel et même inter-organisationnel. Le KM favorise, d'une part, l'innovation, permet, d'autre part, à l'entreprise de réduire le temps perdu dans le travail en équipe pour le partage des connaissances et finalement contrecarre la rétention d'informations.

Selon plusieurs auteurs, dont Nonaka (1994), la spécificité du KM en tant que processus de création et d'usage des connaissances utilisé dans le but d'augmenter la performance organisationnelle est d'accorder de l'importance à l'explicite et au tacite.

La connaissance explicite, selon la définition de Hall et Andriani (2003), est celle qui a été capturée dans un code ou une langue qui facilite la communication, ce qui implique le savoir faire et l'expérience directe de la connaissance.

Quand au tacite, il a été défini, entre autres, par Polanyi (1962) comme une connaissance non verbalisable, intuitive et non articulable.

Le tacite est concerné par la gestion de l'information, des connaissances et des expériences disponibles par un processus de création, de capture et de stockage. Ces connaissances profitent alors aux activités organisationnelles et peuvent être diffusées partout dans l'organisation. (Mayo, cité dans Aktouf 1999).

Prax (2000), quant à lui, a démontré, à travers quelques étapes qui permettent de définir la connaissance, que celle -ci implique forcément un homme "porteur".

Cette implication comporte trois aspects fondamentaux qu'il a identifiés.

Le premier aspect consiste à intégrer la connaissance dans son système personnel de représentations, à travers l'interprétation de l'information (filtrage et retraitement) qui a du sens.

Le processus de connaissance passe ensuite par ce qu'il a appelé la connaissance activable selon une finalité, une intention et un projet. Ce qui distingue la connaissance de l'information, puisque la connaissance dépasse le fait d'être seulement, mémoire ou item, figé dans un stock.

Prax affirme que la connaissance est "un processus, une construction d'une représentation finalisant une situation, en vue d'une bonne fin".

La gestion des connaissances est ainsi une "approche qui, tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession".

Il ajoute aussi que "le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs, qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs."

C'est pour cela qu'il considère que le "KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise."

Il existe deux modes de rapport au savoir : le mode pull et le mode push.

Le pull désigne le fait de chercher l'information, tandis que le push signifie que l'information est poussée au récepteur sans qu'il en fasse la demande.

Prax parle aussi de la capitalisation des connaissances qui se crée dans l'action et qui donne de plus en plus de valeur aux connaissances à chaque fois que celles-ci sont "actionnables".

En aval, l'auteur a mentionné l'importance de la préparation et de l'accompagnement de cette capitalisation par une structure rédactionnelle. Son rôle est de clarifier les problèmes et les solutions pour permettre, selon ses termes, la validation avant de diffuser cette connaissance à travers l'organisation.

L'importance de la logique des flux est présente dans tous ses travaux, en termes de processus et d'arbre de raisonnement... Cette logique remplace la logique de stock (bibliothèque, archives...) et est adaptée à une accélération du changement technologique.

La création de connaissances et l'apprentissage organisationnel suscite de plus en plus d'intérêt au sein des entreprises et parmi les chercheurs qui oeuvrent dans le domaine du management. La raison en est que les transformations de la société nous font passer à une "société de connaissances" ou "société d'apprentissage" où les connaissances et l'intangible prennent de plus en plus d'importance (Marc Ingham, 1994).

Cette importance croissante accordée à l'intangible est en grande partie la conséquence de la complexification de l'environnement managérial des entreprises (G.Koenig, 1994).

En effet les entreprises sont de plus en plus confrontées à des défis considérables pour créer des connaissances et pour implanter et réussir l'apprentissage organisationnel (Ingham, 1994).

C'est en réponse aux défis énormes que soulève la complexification de l'environnement managérial des entreprises que plusieurs chercheurs ont proposé des théories de la création de connaissances. Certains comme Nonaka et Takeuchi, (1992) ont cité l'exemple encourageant de plusieurs projets aboutis, surtout parmi des entreprises japonaises.

Mais avant d'aller plus loin, il est important de nous questionner sur les diverses formes que peut prendre la connaissance. Prax (2000), en énumère quelques unes: la première est celle d'une connaissance générique qui peut être acquise par la formation et l'éducation. La seconde est appelée connaissance spécialisée : l'expérience d'un métier et la pratique en sont les bases. La troisième se rapporte à ce qu'il a appelé la connaissance contextuée, acquise notamment par la connaissance des dossiers.

Cet auteur explique, par ailleurs, que pour créer une mémoire organisationnelle il faut tenir compte de l'aspect singulier de la connaissance, par le biais d'idées ou de connaissances nouvelles capables de procurer des brevets. Cette connaissance singulière est en interaction avec les intuitions et les tâtonnements que Prax nomme des connaissances floues.

Les études de cas qui sont apparues postérieurement ou antérieurement à Prax ont fourni des exemples concrets de divers contextes d'apprentissage, telle la gestion des crises et les fusions acquisitions (F.Leroy et B.Ramanantsoa, 1997).

Au travers de cette diversité de courants de pensée et d'analyse de l'apprentissage organisationnel, Nonaka et Takeuchi (1992) ont essayé d'élaborer une synthèse originale. Celle-ci traite le sujet selon divers objectifs.

L'un de ces objectifs est de permettre le développement d'un modèle managérial universel. Nonaka et Takeuchi (1992) veulent l'intégrer les pratiques managériales réussies, tant au Japon qu'en Occident, pour dégager un modèle

synthétique global et ouvrir des pistes pour une nouvelle théorie et une conceptualisation de la création de connaissances et de l'apprentissage organisationnel.

Ingham a présenté cette stratégie comme étant une synthèse qui fait appel à la philosophie occidentale et japonaise ainsi qu'à l'analyse des organisations, de la stratégie et de la gestion.

Nonaka et Takeuchi (1992) ont montré que la littérature occidentale qui a traité ce sujet, a souvent négligé tout ce qui concerne les intuitions et les impressions individuelles dans ses champs d'étude.

C'est pour cela que la création de connaissance, pour ces deux auteurs japonais, doit accorder de plus en plus d'importance à la connaissance tacite qui fait partie intégrante de ce processus et de l'apprentissage organisationnel individuel et collectif.

Takeuchi et Nonaka (1992) accordent à cette connaissance tacite un rôle essentiel. Cependant de nombreux auteurs ont signalé que ce type de connaissance est difficile à transmettre par les moyens de communication habituels. En raison de cette spécificité, l'apprentissage organisationnel se fait généralement par trois moyens de transferts et de partage de connaissance qui sont : l'observation, l'imitation et l'expérience (Ingham, 1994).

Selon Baumard (1996), Spender (1996) et Edmondson (1996), les connaissances tacites collectives touchent essentiellement les croyances et comportements partagés ainsi que le savoir être. Le partage a une dimension collective qui garantit la réussite du processus organisationnel. Selon Nonaka et Takeuchi (1994) ce sont ces connaissances, en soi, qui favorisent l'interaction.

Cette interaction est au cœur même de la divergence entre littérature nippon germanique d'une part et occidentale d'autre part. Ainsi, on ait devant deux courants de pensée en ce qui touche le tacite et l'explicite: d'un côté, la pensée philosophique traditionnelle cartésienne et de l'autre l'approche japonaise représentée par Nonaka et Takeuchi. Cette dernière s'appuie davantage sur l'unité

du corps et de l'esprit, du moi et de l'autre, ainsi que du sujet et de l'objet. Ce courant se base sur la connaissance tacite autant individuelle que collective. Les connaissances explicites sont considérées comme des connaissances conscientes car elles sont acquises et accumulées par la réflexion ou l'étude (Spender, 1996).

Ingham (1994) ajoute l'idée que la connaissance explicite est l'extériorisation de connaissances tacites ou encore la combinaison de connaissances explicites existantes.

Ces connaissances explicites existantes qui sont considérées comme des connaissances conceptuelles, formalisées et articulées s'expriment par le langage, sous forme de signes, symboles et formulations.

Spender (1996) et Baumard (1996) ont décrit l'explicite comme étant objective, puisque c'est le groupe, ou les individus qui forment les groupes, qui sont aptes à les expliquer par l'usage de signes et symboles connus. Ce qui les différencie des connaissances scientifiques produites et expérimentées en dehors de l'organisation, mais partagées par le groupe à l'intérieur de l'organisation qui, elles, ne nécessitent pas de créer de nouveaux signes ou symboles pour être comprises.

Par ailleurs, il existe un deuxième type de connaissances explicites qui sont internes. Elles sont le résultat d'une réflexion collective qui fait appel et combine l'ensemble des connaissances créatrices des individus formant le groupe pour créer, articuler, justifier et rendre disponible ces nouvelles connaissances à l'interne.

Ingham (1994) précise que ces connaissances se traduisent sur le plan organisationnel par des règles et procédures écrites, partagées dans des bases de données qui garantissent un processus d'apprentissage selon des styles et des niveaux différents.

Ces styles de création de connaissances et d'apprentissage peuvent se distinguer de deux manières : l'apprentissage à dominance comportementale et l'apprentissage à dominance cognitive (Nonaka et Takeuchi, 1992).

Le premier style cible essentiellement tout ce qui concerne les connaissances tacites. Il touche à l'observation, l'imitation, l'expérience et l'intervention au sein du processus de création et de diffusion de la connaissance.

Ce processus concerne l'aspect collectif de la conversion qui, selon Nonaka et Takeuchi, est appelée socialisation et intériorisation.

Le second style de la création de connaissance implique une démarche de production de nouveaux schémas cognitifs (Polanyi, 1967).

Ce processus se rapporte à ce que Nonaka et Takeuchi décrivent comme la combinaison via la réflexion, la représentation ainsi que l'interprétation d'informations. Il permet d'avoir et de créer des connaissances explicites qui s'associent à la connaissance tacite.

D'un point de vue cognitif et comportemental, Leroy et Ramanantsoa (1995) ont constaté que le processus de création de connaissance et d'apprentissage organisationnel génère l'expérimentation de nouveaux comportements individuels et collectifs qui modifient les routines organisationnelles.

En conséquence, le modèle de processus de création de connaissance présenté par Nonaka et Takeuchi et basé sur les quatre modes de conversion (socialisation, combinaison, extériorisation et intériorisation), touche l'individu, le groupe et l'organisation.

Ces modes d'apprentissage et de création de connaissances se font selon Cyert, March (1963) et Olsen (1976) à partir d'apprentissages antérieurs encodés et grâce à des images individuelles qui permettent aux individus au sein de l'organisation d'agir à postériori.

Selon leur approche, l'existence d'une mémoire collective et de routines organisationnelles permettent une création de connaissances qui s'ancrent dans un certain décalage par rapport aux individus car elles s'enracinent dans toute l'organisation. Ainsi, ce processus touche non seulement les individus mais aussi les groupes et l'organisation dans sa globalité.

Bennis et Nanus (1985) expliquent que le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif se fait parce que les individus apprennent à jouer le rôle de médiateurs par rapport aux flux d'informations qui leurs sont transmis. Le groupe acquiert un apprentissage organisationnel à travers la coopération, selon un but organisationnel commun qui garantit la continuité et l'harmonisation. Cet apprentissage est considéré comme le résultat d'un certain nombre de valeurs, croyances et connaissances partagées.

D'autres auteurs comme Duncan et Weiss (1979) insistent beaucoup plus sur le rôle des individus. Selon leur perspective, les interactions personnelles créent les conditions pour créer un nouveau groupe; elles véhiculent la possibilité de donner naissance à une organisation apprenante, symbole de la production collective de connaissances et d'apprentissages.

Ingham (1994) est allé plus loin en parlant d'un apprentissage cognitif inter-organisationnel qui se met en place à travers les différents types de liens, notamment la coopération.

Sur ce point, il rejoint Nonaka et Takeuchi qui amènent l'idée de collaboration inter-organisationnelle pour atteindre la fin du processus.

C'est ce qu'ils appellent, "la spirale de connaissances" ou "le processus en spirale". Cette spirale passe de l'individu au groupe et à l'organisation, mais parcourt aussi le chemin inverse en passant de l'organisation et du groupe à l'individu, à travers l'intériorisation.

Nonaka et Takeuchi parlent de conditions interdépendantes qui sont à la base de tout le processus de création de connaissances.

Ces conditions interdépendantes dites aussi d'élaboration du processus sont pour Hamel, Prahalad et Woot (1995): l'autonomie, la fluctuation, le chaos créatif, la redondance d'informations et enfin la variété.

Toutes ces conditions, ainsi que le processus établi par Nonaka et Takeuchi, ont établi la relation causale entre les conditions et le processus. Leurs études permettent de mieux cerner le processus cognitif et comportemental qui garantit, selon eux, une analyse détaillée et systémique de la connaissance et de sa gestion active dans des organisations apprenantes.

L'environnement externe est lui aussi, un des éléments qui occupe une part importante dans la littérature spécialisée. Les travaux de Hedberg (1981) ont valorisé l'importance de l'environnement externe de l'organisation car il a des effets potentiels sur le processus d'apprentissage et de création de connaissances organisationnelles.

Rejoignant d'autres auteurs, Hedberg montre que l'environnement qui n'est pas propice à la réalisation de ce processus d'apprentissage est celui qui est soit trop turbulent soit trop statique. C'est pour cette raison qu'un environnement propice se caractérise à la fois par la stabilité et par le changement dans les relations entre les entités de l'organisation. Ces facteurs sont essentiels pour passer aux niveaux supérieurs d'apprentissage organisationnel.

Quant aux déterminants internes de ce processus de création de connaissances et d'apprentissage, on peut les considérer selon deux points de vue, d'après les auteurs qui ont traité le sujet. La première de ces visions est alignée sur la structure de l'organisation. Cette structure fait appel aux systèmes d'informations et de communication, ainsi qu'au style de management et de comportement approprié. Elle permet de dégager à travers toutes les données un processus adéquat qui prend en considération les spécificités internes (Hedberg, Nystrom, Starbuck, 1976).

La deuxième vision considère que les niveaux supérieurs d'apprentissage et de création de connaissance sont inspirés par les structures décentralisées et

participatives ainsi que par la diversité structurelle (Hedberg, 1981) et la flexibilité organisationnelle (Hall, Fukami, 1979). En conséquence, le fait d'avoir un feedback sur les apprentissages antérieurs grâce à un bon système d'information, avec une possibilité de valorisation éventuelle des employés impliqués dans ce processus, conduira au renforcement de cette capacité à acquérir de nouveaux apprentissages.

Quant à ce qui concerne les dirigeants, les travaux de Nystrom et Starbuck (1984) ont mis l'accent sur leur importance grandissante dans le processus. Il leur est nécessaire de prendre en considération quelques éléments essentiels comme l'écoute, la gestion des crises et l'expérimentation afin de tirer les leçons des événements passés et de s'adapter aux conditions de l'organisation.

Hall et Fulkani (1979) ainsi que Senge (1990) ajoutent à ces conditions essentielles la motivation. Engendrée par une tension créative, elle permet aux leaders de dépasser le statu quo afin sous-tend leur désir d'apprendre. Tous ces facteurs contribuent à un équilibre organisationnel caractérisé par le dynamisme et non par le statu quo.

Ce type de contexte organisationnel et comportemental organise, selon Ingham (1994), des espaces de liberté et encourage l'expérimentation.

Sur ce point, Nonaka et Takeuchi ont identifié les éléments déterminants dans le processus de création de connaissance.

Le premier élément est l'autonomie qui fait de la flexibilité qui en découle une source de motivation pour les acteurs en tant qu'individus ou en tant que groupes. Cet élément contribue à créer de nouvelles connaissances organisationnelles.

La fluctuation et le chaos créatif constituent un deuxième élément du processus. Ce sont eux qui permettent la réalisation du lien interactif entre l'organisation et son environnement.

Un troisième élément est la redondance. Nonaka et Takeuchi expliquent qu'elle donne accès aux informations opérationnelles et non opérationnelles puisqu'elle

dépasse les préoccupations immédiates des membres de l'organisation et permet de partager les connaissances tacites en les extériorisant.

Les deux auteurs présentent aussi la variété en tant qu'élément nécessaire au processus. Elle renvoie à la diversité interne des sources de connaissances et d'apprentissage qui ressortent de la multiplicité des acteurs. Cette diversité créatrice permet de traiter avec l'environnement qui se présente selon eux, comme varié et complexe.

Cette idée rejoint celle d'Aktouf (1999) qui valorise l'importance du contexte dans lequel vivent les organisations. Le contexte affecte la valeur de la connaissance organisationnelle puisque cette dernière en dépend grandement.

La validité et l'utilité des nouvelles connaissances produites deviennent alors l'objectif organisationnel. Cette vision stratégique de la part des dirigeants occasionne l'amélioration de la performance et des actions mises en commun, (Duncan et Weiss, 1979).

Hedberg Nystrom et Starbuck (1976) insistent sur l'importance d'un minimum de coopération et de satisfaction des acteurs, en raison de la complexité des environnements et des processus. Le but est de garantir la réussite de ce processus en permettant de créer un consensus minimal, capable de permettre une cohérence et une sagesse nécessaire à ce genre de situation.

L'idée précédente a été partagée par Nonaka et Takeuchi (1992) mais ces derniers précisent toutefois que l'autonomie des équipes dans les projets d'innovation peut assurer cette cohérence minimale dans les actions si elles sont accompagnées par un management approprié. Cette autonomie favorise la réussite du processus créatif et d'apprentissage organisationnel dont font partie les projets d'innovation (Dodgson, 1993).

Ces projets d'innovation demandent toutefois une certaine part d'autonomie et de réflexivité constructive pour permettre un apprentissage de niveau supérieur (Koenig, 1994).

Pour Nonaka (1999), les entreprises japonaises représentent la preuve que le processus organisationnel peut se baser sur des modèles de management autre que

le modèle nord-américain. Leur modèle se base sur ce qu'ils appellent le partage de connaissances tacites, la création et la justification de concepts, la création d'un archétype et enfin la diffusion des connaissances dans l'organisation.

Cette dernière théorie repose essentiellement sur une spirale considérée comme la clé de la création de connaissances. Elle consiste essentiellement en la mobilisation et la conversion de l'aspect tacite.

La spirale émerge quand l'interaction entre le tacite et l'explicite est à un niveau élevé. Elle intervient de façon dynamique entre les deux dimensions ontologiques, allant du niveau inférieur vers la dimension épistémologique considérée comme le niveau supérieur.

Les 4 modes de conversion que sont la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation constituent le moteur complet du processus de créativité.

La métaphore du style rugby (dont la balle circule au fur et à mesure que celle-ci se déplace de façon unie sur le terrain), permet l'implantation de ce processus qui implique des recouvrements interdépartementaux et fonctionnels durant tout le processus d'innovation.

En outre, et toujours selon Nonaka et Takeuchi (1992), c'est ce qui constitue la grande différence avec le modèle managérial occidental qui se base, contrairement au modèle japonais, sur l'approche de la course-relais basé sur la désintégration verticale et la séparation fonctionnelle des différentes expertises surtout par l'abandon à des partenaires extérieurs d'une partie de la production et même de la conception des produits et services.

Le modèle présenté par Nonaka et Takeuchi (1992) se base aussi sur ce qu'ils ont appelé 'le management milieu-haut-bas' dans lequel les cadres intermédiaires occupent un rôle important dans le processus de création et de diffusion de connaissances intra et inter organisationnels.

Ce modèle permet des originalités qui dépassent les modèles classiques en proposant une organisation qu'ils ont qualifiée d'«hypertexte», considérée comme synthèse de la structure hiérarchique traditionnelle et de la structure par projets. Cette organisation dynamique et non statique attribue un rôle important aux équipes du projet en vue d'élaborer une base de connaissances accessible à tous les acteurs, notamment les employés.

A propos des organisations, Nonaka et Takeuchi ne se sont pas limités aux organisations japonaises, mais ils ont élargi la possibilité d'application de ce modèle au sein même des pays occidentaux. Ainsi leurs exemples concrets d'application en occident confirment leur proposition d'un modèle de management universel.

4.1.2 La théorie des ressources et des compétences

La théorie des ressources et des compétences est apparue suite au changement idéologique qui a eu lieu à la fin des années 80. Avant cela, les orientations stratégiques et les diagnostics qui étaient posés sur les perspectives d'avenir se basaient essentiellement sur l'analyse industrielle et économique du marché.

Notons, avant d'aller plus loin, la définition que fournit Barney (1991) de cette théorie. Elle englobe trois sous-concepts : le concept de ressources, le concept d'avantage concurrentiel et celui d'avantage concurrentiel durable.

Le concept de ressources est défini comme étant l'ensemble des capacités, des actifs, des procédés organisationnels, des attributs, des connaissances et des savoirs faire, contrôlés par l'entreprise. L'objectif est d'élaborer des stratégies

compétitives qui visent à augmenter l'efficacité et l'efficacite des ressources utilisées.

Le concept d'avantage concurrentiel, est décrit comme une stratégie créatrice, élaborée par l'entreprise qui garantit à cette dernière un avantage tant et aussi longtemps qu'une telle stratégie n'est pas encore implantée par aucun autre concurrent actuel ou potentiel.

Ceci permet de garder une avance sur le marché puisque l'inimitabilité de cette stratégie créatrice est garantie.

La différence entre l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable est que ce dernier se caractérise par l'incapacité des firmes rivales à reproduire ou à imiter cette stratégie créatrice.

Théorie des ressources de Barney(1991)

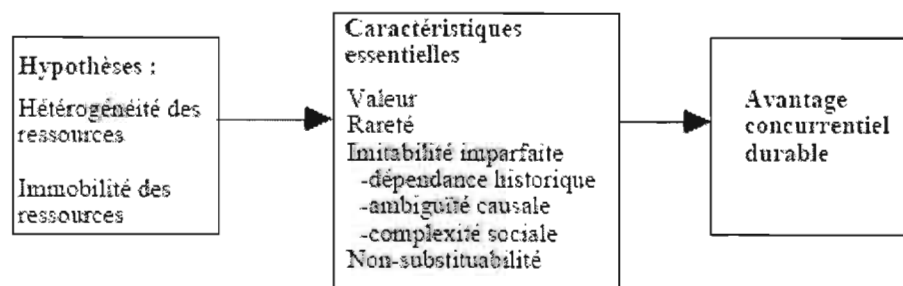


Figure 4.1.2

Source: *Académie de management appliqué*, Vol.9, no4, 49

Barney (1991) montre aussi que la ressource doit posséder quelques éléments essentiels pour contribuer à créer un avantage concurrentiel durable.

L'un de ces éléments essentiels se situe au niveau des opportunités à saisir, ainsi que dans la détection des menaces; l'enjeu consiste à réduire les menaces afin de garantir l'efficacité de la ressource disponible.

La rareté et l'inimitabilité font aussi partie des éléments mentionnés par Barney dans sa définition de la ressource et de ses caractéristiques: la rareté garantit la

distinction; l'inimitabilité offre la chance d'avoir le potentiel et des perspectives d'avantage compétitif, surtout si on y associe la non-substitution de la ressource disponible par un compétiteur.

Soulignons que l'approche des compétences fondamentales de Prahalad et Hamel (1995), de même que l'approche basée sur les compétences de Lado, Boyd et Wright (1992) et celle des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994) découlent toutes de cette approche première et qu'elles ont approfondi d'autres aspects de ce courant de pensée basé sur les ressources.

À titre d'exemple, l'approche basée sur les ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994) considère le capital humain comme une source d'avantage concurrentiel durable à cause des compétences qu'il procure et qui sont mobilisables par une relation d'emploi.

Ceci est schématisé comme suit :

**Un modèle de l'avantage concurrentiel durable
des ressources humaines**

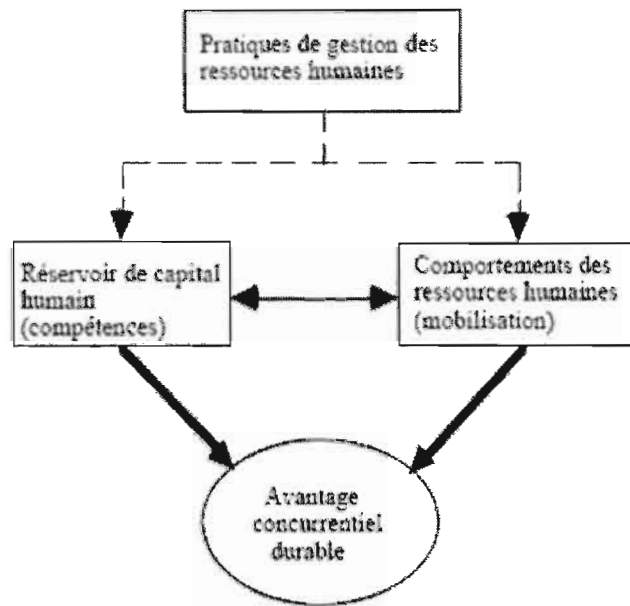


Figure 4.1. Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines
Source : Journal international de la gestion des ressources humaines, Vol.5, no2, 301
(McMahan et McWilliams, 1994)

La majorité des études managériales effectuées au sein des entreprises se basaient essentiellement voire même uniquement sur le modèle théorique des marchés. Ce modèle permet d'analyser les opportunités et les menaces du marché selon une vision externe qui ne découle pas d'une analyse interne des ressources et compétences de l'entreprise. Mais il ne permet pas de dégager les facteurs qui procurent des avantages concurrentiels durables (Ansoff, 1968; Andrew, 1971; Barney, 1991)

Critiquée par plusieurs, cette vision s'est orientée après cette date vers l'analyse interne des organisations (Allouche et Schmidt, 1995).

Une nouvelle théorie est apparue, notamment avec les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991), basée sur les ressources internes, matérielles et immatérielles.

Dès lors, l'entreprise est perçue comme une entité qui possède des ressources tangibles et intangibles. Ces deux types de ressources se rejoignent pour créer un avantage concurrentiel via des produits ayant une fonctionnalité unique (McMahan, 1992; Cappelli et Singh, 1992; Ingham, 1993; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Cette approche trouve ses fondements théoriques dans les déterminants de la compétitivité des organisations. Elle se base sur l'acquisition, la valorisation et la combinaison des ressources et des compétences internes plutôt que sur les analyses économiques et industrielles du marché.

Un retour sur les travaux de Ricardo (1817) et Shumpeter (1934) permet de comprendre le rôle important des ressources internes considérées comme un élément déterminant de la compétitivité.

Ainsi, la valeur ajoutée de ces ressources internes n'existe pas dans la ressource en tant que telle, mais plutôt au niveau des services qui sont offerts ou qui peuvent être offerts. C'est l'existence de ce type de ressources, constituant la base d'un service, qui garantit l'avantage compétitif (Ingham, 1994).

De plus, les ressources hétérogènes demeurent une des réalités des entreprises en termes de technologies utilisées, de positionnement géographique, de ressources financières disponibles et de réputation (Barney, 1991).

L'hétérogénéité inter-entreprise devient alors une question de mobilité des ressources et c'est le facteur temps qui va créer des écarts. D'autres facteurs entrent en ligne de compte; les brevets, par exemple, limitent beaucoup la mobilité et le transfert des ressources entre deux ou plusieurs entreprises.

Nelson et Winter (1982), ainsi que Girod (1995), ont ajouté le concept de routines organisationnelles au modèle théorique des ressources et compétences; ils affirment que la mémoire organisationnelle, basée sur des routines quasiment tacites, rend l'imitation difficile.

Cependant, la rationalité organisationnelle est limitée. Cela signifie que pour créer de nouvelles routines à partir des compétences et des ressources qui existent au sein des organisations, il est nécessaire d'implanter l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage rejoint les membres existants et peut absorber la venue de nouveaux membres.

Ces nouvelles routines peuvent créer de la valeur ajoutée pour faire face à une rationalité limitée (Quinet, 1994).

À ce stade de notre analyse, nous pouvons nous pencher sur une nouvelle définition de la firme, présentée cette fois-ci par Grant (1991). Cet auteur perçoit la firme à partir de ce qu'elle est capable de fournir.

Il introduit ainsi une autre définition de la ressource que Wernerfelt (1984) a présentée comme suit :

« Par "ressource", nous entendons "tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés d'une manière semi permanente à la firme."

Sur la question plus spécifique de la compétence, Grant (1991) parle de la "capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité".

Amit et Schoemaker (1993), pour leur part, définissent cette notion comme la "capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels".

S'inscrivant dans la ligne de pensée de ces chercheurs, Quélin (1995) décrit trois niveaux de compétences au sein des organisations; c'est d'ailleurs cette distinction qui a caractérisé ses travaux. Le premier niveau, qui est élémentaire, s'intéresse directement aux activités opérationnelles comme la production. Le deuxième est intermédiaire et s'intéresse aux compétences spécialisées par fonction. Le troisième niveau, dit supérieur, garantit l'intégration intra et inter-fonctions, en se

dotant de compétences générales qui gèrent et dirigent la coordination et la prise de décision au sein de toute l'organisation.

Niveau supérieur	Compétences inter-fonctionnelles •Développement de produits •Service client •Gestion de la qualité	Compétences générales •Processus de coordination •Processus de décision •Structures d'incitations •Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	Compétences fonctionnelles •Recherche-développement •Production •Marketing et ventes •...	
Niveau élémentaire	Compétences opérationnelles •Savoirs spécialisés •Savoir-faire individuels •Connaissances individuelles	

Tableau 4.1.2 Hiérarchisation des compétences par niveau organisationnel

<http://www.strategieaims.com/montreal/tywoniak.pdf>

Cependant, cette hiérarchisation des compétences (Quélin, 1995) ne signifie pas qu'il n'y a pas de stimulations des interactions sociales au sein de l'organisation. En effet, selon Kogut et Zander (1992), ces interactions sont nécessaires à la création de connaissances nouvelles.

Par conséquent, une des conclusions possibles de cette interaction est que les orientations stratégiques des entreprises découlent avant tout de l'analyse interne et non de l'analyse externe de l'environnement. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel se situe au niveau des ressources et compétences que les organisations mettent en œuvre (Barney, 1995).

Hall (1992 et 1993) a mis l'accent sur le côté intangible des compétences. Son approche est démontrée dans le tableau qui suit :

Ressources et compétences					
Avantage	Fonctionnel	Culturel	Positionnel	Réglementaire	
Facteurs humains	Savoir-faire des employés, fournisseurs et distributeurs	Perception de la qualité, aptitude pour apprendre, etc...			Savoir-faire
			Réputation, réseaux		Actifs
Facteurs non-humains			Bases de données	Contrats, licences, secrets commerciaux, droits de propriété intellectuelle	

Tableau 4.1.3 L'intangible et l'avantage concurrentiel

<http://www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf>

Ce schéma fait voir que la ressource intangible peut procurer l'avantage concurrentiel et diverses perspectives à la firme. La première de ces perspectives dépend des compétences fonctionnelles, la deuxième de la culture et la troisième de tout ce que peuvent fournir les compétences pour le bon fonctionnement de l'organisation. Le positionnement au sein du secteur d'activité, la réglementation en cours, ainsi que la possession de brevets, peuvent jouer un rôle dans la détermination de l'importance des compétences qui existent à l'interne.

Ainsi, les compétences sont en lien avec la gestion des ressources humaines qui peut les améliorer ou les détruire. Cependant, Lors de l'interaction entre tous les éléments mentionnés ci dessus, la configuration des ressources de l'organisation doit prendre en compte les ressources externes que peuvent procurer les alliances et les acquisitions. La raison est que les ressources internes ne suffisent pas à l'élaboration d'une stratégie (Dussauge et Garette, 1992).

CHAPITRE III

PROBLÉMATIQUE

Tout au long de notre revue de la littérature, nous avons identifié différentes définitions, visions et concepts de la gestion des connaissances et nous les avons mis en lien avec diverses approches managériales et performances organisationnelles.

Dans le présent chapitre, nous allons circonscrire notre problématique.

5.1 Problématique

Le changement très rapide qui s'est opéré au niveau de l'économie, notamment dans les sociétés industrialisées, et la nécessité de faire face aux nouvelles exigences de la concurrence a forcé les entreprises à évoluer en permanence.

La mondialisation des marchés, l'importance grandissante de l'économie du savoir et l'intégration des nouvelles technologies, placent les entreprises devant de nouveaux défis, parfois paradoxaux.

Ainsi, les entreprises ont dû rendre leurs structures et leurs processus de production très flexibles. Ce qui leur a permis de s'ajuster très rapidement aux exigences du marché et de proposer les produits et les services adéquats.

Par contre, en ce qui concerne la gestion des connaissances et des savoirs qui, dans le contexte actuel, devient un enjeu stratégique très important, les changements tardent à se faire sentir sur le terrain. En effet, bien que cette question soulève un débat parmi les chercheurs que nous avons énumérés au chapitre précédent, les connaissances dont il est question, parce qu'elles comportent une part de tacite et d'informel, demeurent difficiles à gérer dans la

réalité. Certaines entreprises y parviennent mieux que d'autres, notamment au Japon, Mais dans la plupart des cas, surtout en Occident, le changement escompté se bute à une approche managériale financière traditionnelle dont la philosophie est bien ancrée dans les mentalités.

C'est sur la question des difficultés inhérentes à l'implantation de la gestion des connaissances que porte notre problématique.

Notre objectif est d'évaluer la relation qui existe entre la gestion, le knowledge management et la performance, au sein des entreprises œuvrant dans la haute technologie.

Afin de bien cerner les enjeux de cette problématique, nous nous sommes appuyés, au départ, sur une définition empruntée à (Bize, Goguelin et Carpentier, 1966). Ceux-ci stipulent qu'un « problème peut se définir comme un écart constaté entre une situation de départ insatisfaisante et une situation d'arrivée désirable.»

Cette définition de la notion d'écart a motivé le choix de notre démarche. Nous avons identifié, en premier lieu, les points qui étaient insatisfaisants et qui nécessitaient une clarification dans le but d'y apporter des réponses tout au long de notre recherche.

Puis, afin de bien circonscrire tout ce qui se rapporte à ces éléments nous avons choisi de les traiter en énonçant des questions de recherche ainsi que les sous-questions qui en découlent. Elles se formulent ainsi:

Les approches managériales peuvent-elles augmenter l'efficacité de l'organisation en tant qu'organisation apprenante?

La gestion des connaissances contribue-t-elle réellement à rendre l'organisation plus performante tant au niveau financier qu'au niveau organisationnel?

Avec quelles technologies de l'information se réalise la gestion des connaissances tacites et explicites?

À quel type d'approches (technologiques, organisationnelles ou autres) a-t-on recours pour mettre en œuvre la gestion des connaissances en tant que moteur de performance et d'innovation ?

Comment les connaissances sont-elles créées, capitalisées et diffusées?

Est-ce l'approche humaniste ou l'approche financière qui permet la création de connaissance?

Nous essayerons aussi d'analyser les différents obstacles que rencontre l'implantation de nouvelles approches, capables d'intégrer la mobilisation de connaissances tacites et explicites dans le processus de gestion.

Ces questions sont pertinentes car elles font écho à des préoccupations présentes autant dans le milieu professionnel que dans les institutions académiques. Car, tel que nous le mentionnions plus haut, la performance organisationnelle de la firme high tech actuelle repose en grande partie sur l'intangible comme source d'innovation et de création de valeur ajoutée. Cette valeur, qui est la conséquence d'une nouvelle conception de l'organisation orientée vers l'apprentissage, le tacite et le transfert de connaissance, fournit un avantage concurrentiel

Cette recherche se trouve à l'intersection des études menées sur les nouvelles formes de management des organisations, sur la gestion des connaissances et de l'innovation, et sur la nouvelle économie.

Nous avons limité notre sujet à l'étude du lien entre ces trois variables et à son impact au niveau de l'entreprise. À ce stade-ci de notre recherche, il s'avère maintenant nécessaire de déduire, à partir de la problématique que nous venons d'énoncer, le cadre conceptuel qui encadrera notre recherche et de passer à l'étape de la clarification des notions.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel structurera l'élaboration théorique qui nous permettra de saisir les différentes variables et sous-variables ainsi que les différents liens qui peuvent exister entre elles. Ainsi nous pourrons établir un pont entre la réflexion théorique et le travail empirique.

Notre analyse définira les assises théoriques dans un esprit de synthèse. Ainsi, la synthétisation du lien entre les trois variables principales de notre recherche (gestion des connaissances, approche managériale et performance est schématisé ci-après.

Ce lien sera revu dans les étapes ultérieures d'analyse et d'interprétation des résultats, notamment dans la partie empirique.

Il est à noter aussi que nous procéderons par déduction. Pour présenter les concepts de notre objet d'étude, nous partirons du général pour aller au particulier.

Le schéma 1 explique le lien causal entre d'une part la connaissance et le management des connaissances et d'autre part la performance organisationnelle.

(Bruce Kogut et Udo Zander, 2003) présentent la connaissance et la gestion des connaissances comme étant des ressources stratégiques qui fournissent à l'organisation, si elles sont bien orientées, un avantage compétitif. Celui-ci témoigne de la performance organisationnelle et par voie de conséquence la réussite socioéconomique d'une organisation.

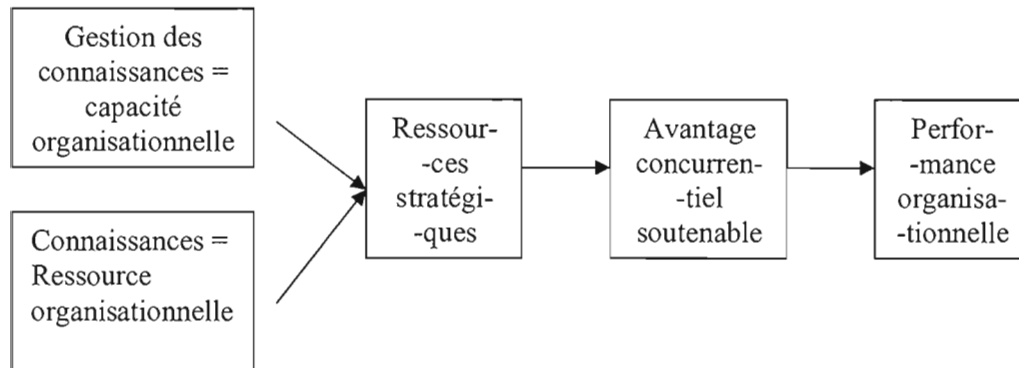


Figure 5.2 Relations conceptuelles entre connaissances, KM et performance

Ces relations conceptuelles nous amènent à parler du modèle de la création de connaissance de Nonaka et Takeuchi, représenté à la figure 3. Ce modèle de création et de conversion de connaissances recourt au tacite comme à l'explicite pour expliquer la performance organisationnelle.

Ainsi, on voit à travers cette figure les phases SECI de la création/conversion réunis dans un modèle interactif qui permet de présenter le lien entre le tacite et l'explicite.

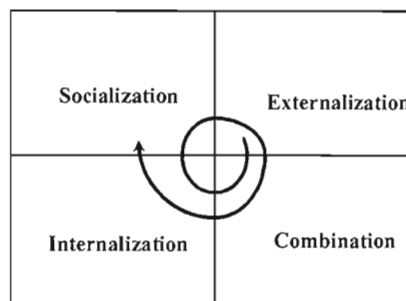


Figure 5.3 : Modèle de création de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995)

Une vision plus large du lien entre ces variables est représentée à la figure 5. Cette relation conceptuelle plus détaillée, permet la clarification du lien entre les connaissances, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle.

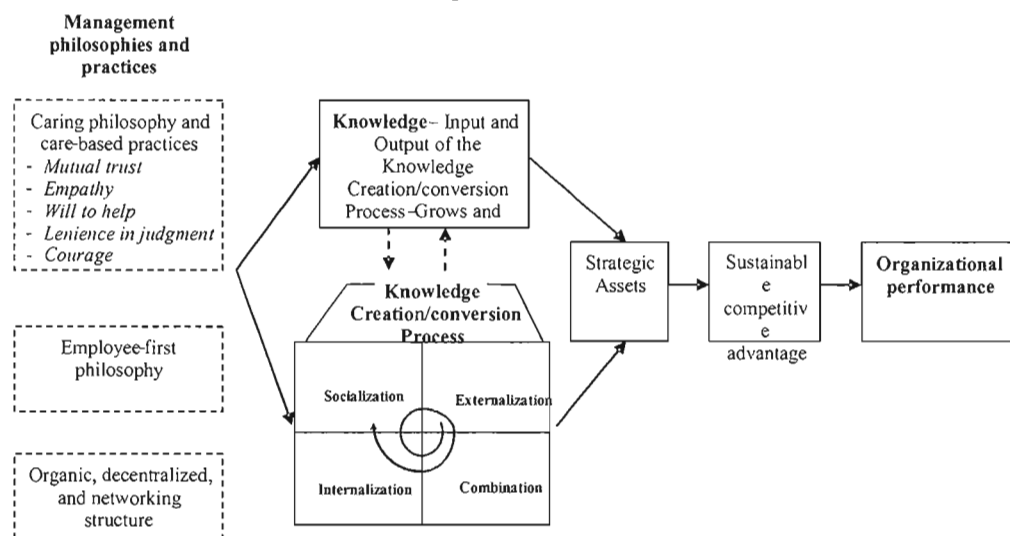


Figure 5.4 : Relation conceptuelle entre KM et la performance (Kogut & Zander, 2003)

Ce cadre conceptuel montre les différentes relations causales et conceptuelles qui existent entre nos trois variables de recherche : philosophie managériale, gestion des connaissances et performance organisationnelle.

Drucker (1993) explique que, désormais, la vraie ressource de création de valeur est la connaissance et non plus le capital financier, ni le tangible avec toute son infrastructure et ses moyens de production.

Nonaka et Takeuchi (1999) affirment que, pour arriver à bien gérer cette connaissance, celle-ci doit logiquement suivre un trajet qui passe par une structure de management qui cible leur externalisation, leur socialisation et leur diffusion tout au long de la performance organisationnelle.

Cette logique managériale porte en elle le germe d'un succès durable. La performance organisationnelle se caractérise essentiellement par l'implantation d'une culture d'innovation qui stimule la création de connaissance en exploitant le tacite.

La figure 5 ci-dessus démontre la nécessité de disposer d'une nouvelle théorie de création en matière de connaissance organisationnelle. La réussite d'une telle démarche tient en premier lieu dans l'élaboration d'une philosophie managériale qui se base sur une vision qui intègre l'interaction entre le tacite et l'explicite de façon dynamique allant d'un niveau ontologique inférieur vers les niveaux supérieurs (Nonaka et Takeuchi, 1999).

Étant donné que l'implantation d'une telle conversion repose sur la coopération entre les différents intervenants, la confiance mutuelle, l'empathie et un jugement fondé sur une vision humaniste sont impliqués. Ce sont là les trois pierres angulaires de cette démarche que Kogut & Zander (2003) qualifient d'organique et de décentralisée.

La confiance mutuelle est primordiale pour l'échange, le partage et la diffusion, parce qu'elle suscite la volonté et le désir de coopérer tout en fortifiant le sentiment d'appartenance à l'équipe et la motivation.

En effet, l'émetteur et le récepteur ont besoin de ce déclencheur psychologique. C'est pour cela que la vision managériale, surtout celle des cadres intermédiaires, doit valoriser la confiance, tout au long des procédures communicatives formelles et informelles.

Sur ce point, Krog (1998) mentionne qu'avant de s'engager dans de telles procédures et d'extérioriser ses connaissances ou quelque idée nouvelle, chaque acteur a besoin de sentir la valorisation de sa participation ainsi que la crédibilité du récepteur.

Selon Kogut & Zander (2003) l'empathie active, est aussi un des éléments importants au niveau du style de management qui doit être mis en place. Cette qualité dispense l'énergie nécessaire à la collaboration, augmente le sentiment d'appartenance à l'équipe et par conséquent le besoin et la volonté de s'harmoniser avec d'autres membres. Elle est qualifiée de connaissance émotionnelle par Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000).

Toujours selon ces auteurs, 'the will to help', la volonté d'aider, est aussi une des conditions de réussite de l'implantation de la spirale de connaissance.

Enfin, soulignons que le courage professionnel ainsi que les jugements (et non les préjugés) constituent une autre condition de base pour l'élaboration d'une philosophie managériale capable de réussir à incarner le lien présenté dans ce cadre conceptuel.

Au cours du processus d'innovation, il est préférable que les participants soient conscients des risques et de la possibilité d'erreurs; sinon la démotivation fait surface sitôt que survient un obstacle, ce qui rend la marge de flexibilité et d'acceptation d'erreur beaucoup plus importante. De plus, comme le souligne Krogh (1998), une vision flexible et ouverte sur les intuitions, soupçons, ambitions, craintes et croyances développe le courage qui s'installe progressivement comme conséquence logique

À propos de toutes ces questions de collaboration et de partage, il est par ailleurs encourageant de constater que l'éthique des affaires pousse les entreprises à accorder une importance grandissante à la moralité et à la qualité de vie. Qualifiée d'humaniste, cette éthique affecte la qualité des rapports moraux. La santé morale à l'interne est prise en charge sous forme de pratiques managériales tant stratégiques qu'opérationnelles. Cette attitude est même considérée comme une responsabilité sociale et comme condition principale de réussite du processus de création et d'innovation.

Par ailleurs la décentralisation du style de management rend les intervenants plus flexibles et plus ouverts. Ils extériorisent leurs idées, croyances, intuitions et

expériences. Cette forme de gestion qualifiée d'humaniste et la dynamique de justification des croyances personnelles sont à la source de la spirale créatrice de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1999).

Ce principe d'ouverture sur le tacite justifie l'articulation de modèles mentaux tacites par l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites, appelée par Nonaka «conversion de connaissances».

Qu'est ce que la conversion ?

La spirale de connaissance de la figure 4 qui fait référence aux travaux de Nonaka et Takeuchi (1999) explique le fonctionnement du système de création et de diffusion de connaissances.

Un des apports essentiels de ces chercheurs réside dans la valorisation de l'aspect permanent et dynamique des connaissances. Ceci se fait selon un modèle interactif qui met en jeu la socialisation, l'intériorisation, l'extériorisation et la combinaison.

Ce modèle interactif accorde de l'importance à l'observation, l'imitation et la pratique qui s'extériorisent sous forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses ou de modèles.

Ce mécanisme d'extériorisation est déclenché par le dialogue ou la réflexion collective qui permettent la combinaison de toutes les sources d'informations, d'expériences, d'intuitions et d'idées nouvelles selon un processus de systématisation de concepts qui contribuera à créer un système de connaissances.

Pour illustrer ce mode combinatoire de conversion des connaissances, Nonaka et Takeuchi (1999) citent l'exemple des réseaux de communication informatisés et de réunions. Cependant ce mécanisme nécessite l'intervention des cadres intermédiaires qui traduisent et rendent opérationnelles les visions d'entreprises.

La combinaison se fait ainsi par l'extériorisation des connaissances tacites et l'intériorisation des connaissances d'autrui, afin de combiner deux volets

d'expériences, de pratiques et de nouvelles idées, sous forme de modèles mentaux partagés, ou de savoir-faire technique. Une telle opération ne fait qu'enrichir les connaissances tacites.

Par conséquent, le tacite est mobilisé de façon organisationnelle au travers de ces quatre modes de conversion (extériorisation, intériorisation, combinaison et socialisation), où l'interaction gravite les niveaux et hiérarchies et se cristallise à des niveaux ontologiques supérieurs intra et/ou inter organisationnels.

Ce processus dit de conversion (Nonaka et Takeuchi, 1999) est donc nécessaire pour le partage et pour relier l'explicite et le tacite afin d'avoir des possibilités réelles de rendre l'organisation apprenante et créative au niveau de l'intangible.

C'est ce qui rend le processus interactif et relie les divers éléments entre eux tel que mentionné dans la figure 5.2.

En résumé, la philosophie managériale qui va à la rencontre des connaissances tant tacites qu'explicites transforme l'organisation en une entité apprenante et innovatrice. C'est ainsi que se créent de nouvelles expertises et talents capables de créer l'avantage concurrentiel et de satisfaire les exigences de la performance recherchée, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Cette vision est développée dans les travaux d'Amit et Schoemaker (1993). Ces auteurs affirment que si le management et les knowledge management (KM) sont valorisés c'est parce que les connaissances qu'ils parviennent à récupérer sont rares, difficiles à copier ou à imiter et que c'est ce qui constitue leur valeur stratégique.

C'est précisément ce qui caractérise le lien causal représenté dans la figure 5 qui illustre l'interaction entre philosophie, KM et performance.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre permettra d'établir les divers éléments de méthodologie, de structurer et de synthétiser la présentation, l'analyse et l'interprétation des données.

Il comporte trois sections :

La première section précise tout d'abord l'objectif et le cadre d'analyse de l'enquête puis l'échantillon choisi et nos critères de sélection.

La deuxième justifie le questionnaire en analysant la pertinence des différentes questions.

Enfin, la troisième explique le choix de la méthodologie empruntée lors de l'enquête et décrit la méthode d'analyse de données.

6.1 Introduction

La méthodologie du travail de recherche présentera l'échantillon que nous avons sélectionné comme sujet de notre étude. Elle permettra ainsi de clarifier l'approche utilisée, les résultats et la validité des résultats, dans un esprit qui "englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme" (Gauthier, 1997).

De ce fait, les échantillons, les instruments de collecte de données, le contenu des questionnaires et les entrevues semi-dirigées font partie des techniques utilisées et vont nous permettre de mieux connaître la gestion des entreprises de haute technologie.

Ceci nous permettra de conclure à la fin de cette partie méthodologique avec des explications sur notre méthode d'analyse et sa validité tout en englobant la

structure de l'esprit, la forme de la recherche et les techniques utilisées comme l'a mentionné Gauthier (1997).

6.2 : Objectif de la recherche

Le premier objectif de notre méthodologie de recherche est d'évaluer empiriquement la partie théorique à partir d'entrevues semi-dirigées menées sur le terrain dans deux entreprises montréalaises de haute technologie, à savoir Nurun Inc et Ericsson Montréal.

Le deuxième objectif est de décortiquer la nature des outils mis en place pour gérer correctement les connaissances sous les angles de la capitalisation, la mémorisation et le stockage du tacite et de l'explicite.

Notre recherche terrain se focalise aussi sur l'analyse des idéologies dominantes dans la vision globale des projets de gestion de l'intangible et de ce qui en découle en terme d'investissement dans le temps et dans l'espace.

Elle a aussi pour objet de clarifier l'importance attribuée au processus que Nonaka et Takeuchi ont nommé "la spirale de connaissances".

Pour cela, nous nous sommes basés sur des entrevues semi-dirigées qui donnent aux interviewés la possibilité de s'exprimer librement dans le cadre de questions ouvertes.

6.3 Le processus de l'échantillonnage

Les deux entreprises sur lesquelles porte notre étude sont : Nurun Inc., filiale de Quebecor média, et Ericsson Canada, filiale d'Ericsson Inc.

Le processus d'échantillonnage comporte quelques étapes principales à savoir :

6.3.1 : L'échantillon

Celui-ci est composé de neuf personnes incluant des employés, des employés qualifiés et des gestionnaires intermédiaires en ressources humaines, communication et pôles de développement des technologies d'information.

Ces professionnels ont des backgrounds différents, ce qui nous a permis de recueillir des visions et des analyses différentes.

Nous avons ciblé comme missions suite à la collaboration de de ces personnes ressources, entre autres, de prendre connaissance de tout ce qui concerne l'expertise technique et organisationnelle à l'interne comme à l'externe. De plus, nous avons réquisitionné la collaboration de certains fournisseurs d'informations externes. Ces procédures nous ont permis d'élaborer ou d'améliorer les processus et les documents d'analyse.

Précisons, avant d'aller plus avant, que 4 personnes parmi les 9 interviewées font partie des cadres intermédiaires en ressources humaines et en communication (pour Nurun) et en pôles de développement des procédés (pour Ericsson).

Les autres personnes sont des employés qualifiés polyvalents qui s'occupent de la technologie d'information tant au niveau du stockage et de la diffusion d'information qu'au niveau du traitement de données et du design d'anciens et nouveaux procédés de développement de produits.

La durée moyenne de chaque entrevue a été de 45 minutes, étant donné la non-disponibilité des gestionnaires. En effet, ceux-ci ne disposaient de tout le temps

qu'il aurait fallu consacrer pour pouvoir entrer plus en détail dans les questions et sous-questions.

Au vu de ces circonstances, nous avons été dans l'obligation de nous limiter parfois aux questions les plus importantes pour avoir le maximum d'informations sur des points cruciaux.

Notons aussi que la raison principale du choix de ces personnes réside dans le degré d'importance qu'elles attribuent à la gestion en relation avec les connaissances tangibles et intangibles comme partie intégrante de leurs fonctions régulières. Le but était de cibler les personnes-clés pour garantir des informations pertinentes dans le domaine.

Nous nous sommes basés, entre autres, sur une recherche documentaire pour déterminer le type de personnes-clés et de départements appropriés pour ce genre d'étude.

Cette recherche a été effectuée sur Internet et sur les sites web des 2 compagnies, à partir d'articles scientifiques et de communiqués de presse émis par leurs dirigeants ainsi qu'avec des documents-papiers fournis par les compagnies.

Suite à ces recherches, le questionnaire a été élaboré pour cibler les questions les plus pertinentes et les mieux adaptées au niveau d'implantation de stratégies d'innovation et de création continue tant tangible qu'intangible.

Le choix de ce type de questionnaire dans un contexte de discussion semi dirigée trouve sa justification dans les avantages qu'offrent ces entrevues individuelles : elles permettent d'aller plus en profondeur et d'apporter ainsi des réponses et des éclaircissements sur le sujet d'une façon plus élaborée en tenant compte du contexte particulier dans lequel elles sont posées.

Nous voulions éviter toute incompréhension du questionnaire. Nous avons donc choisi de faire un pré-test, à l'extérieur de nos deux compagnies, pour évaluer le niveau de clarté et de simplicité de nos questions. Nous les avons posées à deux gestionnaires qui oeuvrent dans le domaine de l'ingénierie civile ainsi qu'à quelques-uns de leurs collègues qui ont une formation dans le domaine managérial.

Notons aussi qu'au cours de chaque entrevue, nous étions dans l'obligation de sauter quelques questions vu le manque d'informations de la part de quelques interviewés.

En résumé, nous avons choisi de garder le même type de question pour tous les participants à cette recherche pour avoir la possibilité par la suite de comparer les réponses, le taux d'implication et de connaissance quant aux différents aspects du sujet.

6.3.2 : Le logiciel d'analyse de données utilisé

Nous avons eu recours dans cette étude empirique à l'utilisation du logiciel "Sémato" qui est *"un logiciel d'analyse sémantique des documents textuels français ou anglais. Il est tout désigné pour l'analyse des groupes focus, des questions ouvertes dans les sondages, des entrevues dirigées, semi-dirigées ou libres, des corpus littéraires ou sociopolitiques, des articles de journaux, etc."*⁵

De plus, ce logiciel de traitement de données *"se distingue par une description automatique inscrite à plusieurs niveaux d'analyse linguistique, dont celui d'une nouvelle approche sémantique qui permet de voir émerger les thèmes du contenu textuel."*⁶

C'est l'efficacité, la fiabilité et la rapidité du traitement des données qualitatives qui ont surtout attiré notre attention sur cet outil.

5-<http://132.208.114.55/guidexpert-ato/gea.asp>

6--<http://132.208.114.55/guidexpert-ato/gea.asp>

En plus, il nous avait été recommandé par de nombreux professeurs de l'UQAM qui, pour l'avoir utilisé, le trouvaient pertinent.

Et nous avons eu la chance de rencontrer son créateur, Monsieur Pierre Plante, chercheur à l'UQAM qui nous a aidé à comprendre ses diverses fonctionnalités et le mode d'utilisation de ce logiciel.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons fait le choix d'utiliser le logiciel d'analyse "Sémato" pour l'analyse de nos données.

Par la suite, l'analyse s'est faite en traitant les entrevues menées sur le terrain à partir de leur transcription informatique en format 'word'. Nous avons analysé et comparé les divers messages, données et informations recueillies durant les entrevues.

Le but était de détecter les divers liens que les interviewés avaient élaboré entre les variables de notre recherche, leur nature ainsi que la fréquence d'utilisation de concepts intra et inter-entrevue et leurs cooccurrences.

Ces opérations sous forme de schémas et tableaux, sont à la base de nos interprétations des résultats dans les sections qui suivent.

6.3.3 : Le cadre d'échantillonnage

On entend par cadre d'échantillonnage, le secteur et la zone dans lesquels va se dérouler cette enquête.

Nous avons choisi de cibler le secteur de la haute technologie dans la zone du grand Montréal. La raison est qu'il englobe des expertises, des informations et des connaissances de pointe qui accordent une primauté à l'intangible sur le tangible dans plusieurs activités liées à la conception, au design, à la production, à l'innovation dans les produits et les procédés ainsi qu'au suivi et à la mémorisation.

6.3.4 : Les critères du choix

Si nous avons opté pour le secteur de la haute technologie, c'est parce qu'il est très actif en termes d'innovation, de création de connaissances, de mémorisation et de capitalisation.

Par ailleurs, si le choix de deux exemples concrets pour notre étude s'est arrêté sur Nurun Inc., filiale de Quebecor média et Ericsson Canada, filiale d'Ericsson Inc., c'est, parce que ces deux entreprises reflètent bien la réalité du secteur, au Québec. Elles sont, en outre, considérées comme des chefs de file dans ce domaine à cause de leur implication dans la recherche et le développement ainsi que dans des programmes de redressement et de modernisation de leur style managérial.

Les avancées de ces compagnies, surtout en ce qui touche le domaine de l'innovation et les moyens mis en place pour gérer et capitaliser convenablement les nouvelles connaissances et expertises est en lien direct avec les fondements de notre recherche.

Ces deux entreprises valorisent tout ce qui relève des programmes interactifs et des programmes de recherche et de développement de haut niveau utilisant les nouvelles technologies.

Ceci explique, entre autres, leur positionnement stratégique dans le tissu technologique de Montréal, comme chefs de file dans leur domaine (rapport annuel de Nurun 2006, et site web d'Ericsson).

Notons par ailleurs que les acquisitions, les partenariats et les financements tant des compagnies mères que du gouvernement font en sorte que ces entreprises sont pionnières dans le secteur de la haute technologie québécoise.

L'autre critère de choix est d'avoir la possibilité de créer une vision plus macro sur le monde réel des entreprises qui œuvrent dans ce secteur, afin de pouvoir approfondir cette étude et comparer les résultats et la dynamique de fonctionnement de ces entreprises.

Une autre raison est que ces deux entreprises ne sont pas en concurrence directe, ce qui peut nous aider à avoir plus d'information et de collaboration de part et d'autre sans aucune crainte ni réticence à collaborer.

Cette divergence au niveau des activités directes de ces entreprises peut aussi nous permettre de constater, qu'au sein d'un même secteur, les différences au niveau des approches managériales existent réellement, et qu'elles influencent la performance organisationnelle et le type de gestion de connaissance utilisée dans chaque compagnie.

La différence de taille entre les entreprises est aussi un élément intéressant à étudier, afin d'évaluer son importance au niveau des trois variables du sujet de recherche (le KM, l'approche managériale et la performance organisationnelle).

En résumé, le choix du secteur de la haute technologie s'explique, entre autres, par son importance vitale dans l'économie québécoise et canadienne en général.

À titre d'exemple, la part des exportations québécoises de haute technologie dans les exportations canadiennes en 2004 était de 25,9 %.(Institut de la statistique du Québec). D'ailleurs, "une étude menée récemment par PricewaterhouseCoopers classe Montréal au quatrième rang en Amérique du nord pour ce qui est du nombre d'emplois par personne dans les secteurs de la haute technologie".⁷

La raison en est que c'est la technologie de pointe qui contribue actuellement à faire évoluer le savoir et la gestion du savoir. Deux éléments qui, selon Nonaka et Takeuchi (1992), représentent la vraie richesse des nations et la vraie source du développement économique et organisationnelle intra et interentreprises.

Ce choix de secteur vient aussi de son évolution rapide et de son leadership par rapport aux innovations qui existent sur le marché.

7- <http://www.premier.gouv.qc.ca/salle-de-presse/discours/2004/janvier/2004-01-20.shtml> (consulté mai 2008)

Extrait du discours du premier ministre du Québec en 2004 lors d'une conférence de presse devant la chambre de commerce Canada Royaume Uni

Chez Nurun inc, les gestionnaires des ressources humaines (GRH), le département de la communication et la section knowledge management (KM), nous ont tous exprimé leur intérêt pour notre étude. C'est la première fois qu'une telle étude se déroule dans leur entreprise malgré le fait que leur équipe ait déjà effectué un relevé sommaire du sujet.

Notre présence leur a déjà fourni une idée globale de l'importance de la gestion des connaissances et de la mémorisation des expertises. Une des raisons de la pertinence de notre recherche réside dans le fait que l'entreprise, qui est actuellement un chef de file dans le domaine, risque de perdre son talent et sa performance et par conséquent, son positionnement stratégique, en cas de perte éventuelle de ses experts.

Quant à Ericsson, elle fait aussi partie des entreprises les plus importantes qui soutiennent l'économie québécoise. Ainsi, la complémentarité au niveau de l'appui au secteur de la recherche et du développement est assez intéressante à découvrir et à analyser. Cela fournit l'opportunité d'observer le fonctionnement du KM dans des entreprises de ce type et de comparer l'impact des approches et des styles de gestion des compétences sur le rendement et la croissance.

Cependant, la recherche documentaire nous a permis de constater que les deux compagnies ne sont pas encore arrivées à maturité en ce qui concerne la mobilisation et la mémorisation de toutes les informations, connaissances, idées nouvelles et expertises qui existent à l'interne. Ceci malgré la prise de conscience grandissante de l'importance de la gestion des connaissances que nous allons détailler à travers la partie empirique. Nous analyserons les fonctionnements du KM selon les styles du management qui orientent l'idéologie de stockage, la capitalisation, la mémorisation et la diffusion.

6.4 Processus d'élaboration d'un questionnaire

Par définition, " Les questionnaires sont des outils d'évaluation proches des tests. Alors que ces derniers visent à mettre en évidence des aptitudes, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des attitudes". 8

Nos questions sont de trois types:

- Des questions indicatives qui permettent d'identifier l'entreprise, son secteur et ses activités ainsi que sa taille d'après le nombre de ses employés et de ses cadres.
- Des questions semi-dirigées dont les réponses sont établies à l'avance et où la personne interrogée peut choisir une ou plusieurs alternatives. Les questions traitent de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise, ce qui reflète l'intérêt que porte l'entreprise en général pour la connaissance dans ses divers aspects.
- Des questions ouvertes qui permettent ainsi aux répondants la possibilité de répondre avec leurs propres mots tout en donnant des réponses spontanées et approfondies et reflétant dans la majorité des cas, l'idéologie générale et les convictions personnelles du répondant, même si ces convictions ne sont pas encore réalisées. Ceci permet de voir les perspectives et les orientations futures de la compagnie tout en mettant l'accent sur les problèmes spécifiques pour chacune de ces entreprises.

Cette étape comprend aussi le pré-test qui permet de vérifier la clarté et la précision des termes de chaque question. On voit ainsi s'il y a des difficultés dans la compréhension des concepts et des notions affiliés aux outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTC), comme le groupware, le workflow, etc.

8 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Questionnaire> (consulté , mai 2008)

6.4.1 : Le choix de l'approche et du type de recherche lors de la partie empirique

Nous allons analyser cette partie selon une approche qualitative exploratoire qui peut nous aider à comprendre comment les différents répondants saisissent le sujet ainsi que les grandes orientations stratégiques, tactiques et opérationnelles de leurs entreprises. L'objectif étant d'analyser les approches managériales et le fonctionnement organisationnel.

Cette approche nous permet aussi de nous ajuster aux idées et théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent ainsi que de recueillir des données de manière naturelle (Usunier et Al, 1993).

De plus, le choix de cette approche est justifié par la vision classique qui lie l'exploration à l'approche qualitative et la vérification des données et des résultats à l'approche quantitative (Brabet, 1988).

Par la suite et lors de la partie empirique, l'analyse de données que nous allons effectuée se fera toujours selon l'analyse exploratoire puisque notre sujet de recherche part de zéro sans aucune prise en compte de facteurs de jugement ou de décisions en amont.

Par conséquent les liens et les taux d'interactivité entre ces variables seront mis en lumière uniquement à travers cette étude exploratoire qui va se baser sur les entrevues semi- dirigées qu'on a pu effectuer avec divers gestionnaires de deux entreprises installées à Montréal : Ericsson Canada et Nurun INC filiale de Québecor Média.

De ce fait, on peut considérer que les concepts ou variables, sur lesquels est basée notre étude, ne sont pas encore saturés vu qu'ils sont toujours sujets d'analyse et d'étude. Ceci ouvre les portes à un champ d'exploration d'autant plus que la recherche entourant la gestion des connaissances est relativement récente comparativement à d'autres.

En résumé, donc, ces concepts nécessitent une 'exploration' et une 'compréhension'. Ce sont là deux termes qui sont considérés par Prax (1997) comme 'les maîtres mots de l'analyse exploratoire'.

6.4.2 Instruments de collecte des données

La recherche documentaire et les entrevues semi-dirigées caractérisent essentiellement la collecte de données que nous avons menée lors de cette partie.

6.4.3 Recherches documentaires

Afin de mieux saisir et comprendre la démarche managériale et le processus de KM au sein de ces organisations, nous avons eu recours à plusieurs sources de collecte de données pertinentes ciblant chacune une vision plus détaillée ou plus objective de la vie concrète de ces organisations.

L'une de nos sources a été les articles scientifiques publiés par des dirigeants, des experts de la compagnie et d'autres intervenants intéressés par le déroulement des activités organisationnelles. De plus, le développement important de Nurun et Ericsson a incité quelques chercheurs à publier certaines études qui portent sur le succès et la croissance de ces compagnies, en lien avec plusieurs facteurs dont le KM, les stratégies et les orientations utilisées.

Notre recherche nous a permis aussi une certaine familiarisation avec les enjeux et défis de ces entreprises surtout en terme de stockage, création et diffusion des connaissances intra et inter-organisationnelles.

Ceci nous a donné la possibilité de comprendre la logique directive (parfois spontanée) qui leur a permis de mener à bien la gestion interne ou externe des connaissances et expertises à travers la gestion des relations clients, des partenariats ou des acquisitions.

La recherche documentaire a ciblé la banque de données informatisées de ces deux compagnies, hormis les documents qu'elles gardent secrets afin de se protéger contre la concurrence et l'espionnage tant industriel que commercial qui peut affecter tous les processus de fonctionnement et, directement ou indirectement, les relations clients.

Les rapports d'activités, les communiqués et les rapports annuels font aussi partie de cette analyse documentaire qui nous a permis de comprendre le fonctionnement stratégique et opérationnel de ces entreprises.

6.4.5 Entrevue semi dirigée

L'avantage de ce type d'entrevue est l'information pertinente reçue directement de la personne-clé qui apporte une compréhension approfondie d'un sujet particulier sans passer par des généralités, comme c'est le cas dans les questionnaires préétablis où l'on manque souvent de flexibilité (Thiétart, 1999).

Nous sommes allés sur le terrain pour évaluer la réalité de la gestion des connaissances tacites et explicites ainsi que le degré et la nature de l'implication des différents acteurs. Nous voulions comparer l'écart qui existe entre, d'une part les modèles et les investissements mis en place et, d'autre part, le degré de leur utilisation et celui de l'implication des acteurs tout au long du processus.

L'approche exploratoire à ce niveau nous a amenés à découvrir les différents aspects du KM à travers tout son cheminement : de la gestion de l'information jusqu'à la gestion des connaissances et des expertises en passant par toutes les autres phases (acquisition, stockage, partage, etc.).

Ainsi, une étude de cas a été choisie pour nous permettre de détailler le sujet en ciblant tous ses aspects, et par la suite d'analyser et d'interpréter les données collectées.

CHAPITRE VI

DESCRIPTION TERRAIN

Signalons que le choix d'analyse de ces deux entreprises a été justifié, dans la partie traitant de la méthodologie, par leur importance comme chefs de file dans le domaine ainsi que par le programme consécutif de redressement pour Nurun et le processus d'amélioration et de croissance pour Ericsson après le déclin des années 90.

Ce déclin a orienté la recherche autour des moyens de restructuration à développer pour mettre l'accent sur l'innovation et la découverte de nouveaux styles de gestion, de communication et d'acquisition d'expertise.

C'est en regard de ces circonstances et des programmes de mise à niveau et de réadaptation du marché dynamique et fortement concurrentiel, que nous avons procédé à nos choix terrain et à celui de notre échantillon, en particulier: Nurun Inc et Ericsson Montréal. Cet échantillon est représentatif des entreprises pionnières dans le secteur de la technologie de pointe au Québec.

Afin de familiariser le lecteur à cette étude sur Nurun, Ericsson et différents autres acteurs, nous définirons en premier lieu ce qu'est une entreprise, à savoir l'historique, la mission, le secteur et la place qu'elle occupe sur le marché.

Ceci permettra d'avoir une idée plus détaillée sur les entreprises choisies ainsi que leur représentativité du secteur de la haute technologie.

6.5 Cas de Nurun

6.5.1 Histoire de Nurun

Nurun INC, a été créée en novembre 1985 comme filiale de Québecor média (qui détient 58 % du capital Nurun).

Cette création s'est fondée sur une vision stratégique d'innovation, de croissance, d'exécution et de mesure de programmes interactifs utilisant les nouvelles technologies.

Ceci englobe à la fois les technologies de l'information et les communications interactives.

Selon le rapport annuel 2005 de Nurun, depuis 1985 la compagnie a commencé à prendre rapidement de l'envergure dès que le marché de l'interactivité a rencontré des promesses de croissance rentable.

Fait à signaler, un accord de partenariat d'envergure a été signé en 2000 avec Québecor World. Cet accord a permis à Nurun de bénéficier d'une expertise et d'une expansion géographique qui l'on conduit à la réalisation de sa vision fondée sur la croissance et l'innovation.

D'autres options stratégiques ont permis sa croissance. L'acquisition en avril 2004 d'Ant Farm Intercative d'Atlanta, société avec un savoir faire reconnu dans le domaine du marketing en ligne, en est un exemple.

Les résultats positifs qui ont été obtenus grâce à cette acquisition ont encouragé Nurun à faire certains autres choix stratégiques de ce type.

Entre autres, la réussite au cours de la même année 2004 de la disposition des solutions mindready et l'acquisition en 2006 de China Interactive, une société privée située à Shanghai et chef de file asiatique dans le domaine du marketing interactif.

Avec un effectif de trente-cinq personnes, China Interactive offre un potentiel de clientèle asiatique d'une importance assez considérable, et des services qui

s'étendent des stratégies intégrées de communications marketing jusqu'au développement Web et aux programmes de fidélisation en ligne.

« La Chine est une composante très importante dans la stratégie de développement de Nurun, » a déclaré Jacques-Hervé Roubert, président et chef de la direction de Nurun. « Cette acquisition nous permettra d'enrichir nos compétences dans le domaine de l'interactivité grâce à une expertise stratégique et créative acquise dans un marché particulièrement dynamique et novateur, qui offre à la fois des technologies de pointe et des pratiques marketing intégrées d'avant-garde. Nurun pourra mieux anticiper les innovations et les nouvelles tendances sur le marché de l'interactivité, » Jacques-Hervé Roubert (extrait du rapport annuel de Nurun, 2005).

Ainsi, l'histoire de Nurun montre clairement que cette entreprise aborde chaque transaction avec une attitude d'ouverture pragmatique.

"Chaque entreprise ciblée doit nécessairement remplir au moins un des critères suivants :

Elle constitue un apport certain à notre offre existante et élargit la palette de services proposés à nos clients à travers l'ensemble de notre réseau.

Elle renforce nos positions géographiques et augmente notre rayonnement permettant ainsi de développer de nouveaux marchés avec nos clients internationaux et de mieux répondre à leurs besoins.

*Nos tailles combinées offrent un avantage stratégique pour attaquer certaines catégories de clientèle."*⁹

(9)–extrait du rapport annuel 2005 de Nurun inc

6.5.2 Mission de Nurun

Dans le rapport annuel 2005 de Nurun inc et sur le site Internet de la compagnie on annonce que *"Nurun aide les marques et les organisations à bâtir et à optimiser des relations durables avec leurs clients."*¹⁰

*Ainsi "par la compréhension des besoins d'affaires de ses clients, Nurun les accompagne dans l'élaboration de leurs stratégies de communication interactive, de leurs plans d'affaires, et dans leur arbitrage en matière d'investissements marketing et technologiques."*¹¹

La vision stratégique a pris en compte cette philosophie de croissance et de rentabilité qui renforce l'offre de services intégrés offerts par Nurun, ciblant les valeurs de marque de l'entreprise qui a recours à ses services.

L'objectif est d'améliorer les processus internes et externes, tout en augmentant les ventes directes ou indirectes et en contribuant au développement des relations clients.

6.5.3 Secteurs d'activité de l'entreprise Nurun

Le tableau suivant montre l'offre diversifiée de services dans un paysage médiatique en constante évolution, où les consommateurs acquièrent le contrôle de leurs expériences de communication.

Ces secteurs d'activités prouvent que Nurun est impliquée dans divers segments de marchés et possède des stratégies diversifiées pour répondre aux besoins de chaque segment.

(10)-extrait du rapport annuel 2005 de Nurun inc et du site nurun.ca (consulté janvier 2007)

(11)-extrait du rapport annuel 2005 de Nurun inc et du site nurun.ca (consulté janvier 2007)

Ainsi, dans un secteur macro qui couvre les communications et technologies interactives, Nurun a pu pénétrer le marché vu l'expertise qu'elle a pu acquérir au fil du temps grâce à ses équipes de stratèges, créatifs, experts et gestionnaires.

Tableau 6.7 Stratégie de Nurun

Stratégie			
Études de marché – Stratégie d'affaires électroniques – Stratégie de relations clients Conseil stratégique TI – Stratégie et concept créatifs – Expérience utilisateurs et ergonomie			
Marketing en ligne Gestion de marque en ligne Publicité interactive Optimisation du référencement Marketing de la recherche Planification et achats médias Développement de contenus éditoriaux	Web & nouveaux médias Communication institutionnelle Marques et événements Commerce électronique Intranets & extranets Portails gouvernementaux TV interactive, médias sans fil	Relations clients en ligne Gestion de campagnes de communication électronique Campagnes multi canal	Analyse de données Gestion de bases de données Segmentation d'audience Mesure de trafic et d'audience Exploitation des données Extrapolation des données
Technologies de l'information			
Plates-formes TI – Commerce électronique – Gestion de contenu Solutions de publication automatisée – Télévision interactive et technologies mobiles – Gestion de la sécurité			

Source : www.nurun.ca

6.5.4 Taille dans le secteur

On peut voir, par les résultats financiers de Nurun, par le nombre de contrats qu'elle a obtenus avec diverses entreprises en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, par la quantité grandissante d'experts, de cadres, d'employés qu'elle embauche, ainsi que par ses partenariats et ses acquisitions, ce qui fait de cette compagnie un chef de file dans son secteur d'activité. On peut aussi conclure que cette entreprise a développé un positionnement original.

*"Ce n'est plus une prévision, c'est une réalité : le marché de l'interactivité rencontre ses promesses de croissance rentable. Nurun, pour sa part, occupe une position idéale pour profiter pleinement de cette croissance dans un secteur qui a acquis beaucoup de maturité au cours des deux dernières années."*¹²

Selon les chiffres, Nurun compte quelques 600 professionnels qui travaillent en réseau et en étroite collaboration à travers tous les bureaux de la compagnie situés au Canada, aux États-Unis, en France, en Italie, en Espagne et en Chine.

Rappelons que Nurun qui est une filiale de Québecor Média qui détient 58% de son capital et qu'elle bénéficie continuellement des synergies avec les autres sociétés du groupe. Ceci est concrétisé essentiellement au niveau des connaissances et des expertises acquises dans les domaines des technologies de l'information et des communications interactives qu'a pu procurer cette synergie.

On associe à ces éléments les acquisitions et les partenariats avec Québecor World élargissant ainsi son champ de compétence et permettant des avantages concurrentiels d'envergure, grâce à une expertise stratégique et créative acquise dans un marché particulièrement dynamique et novateur.

12-extrait du discours de Jacques –Hervé Roubert, président et chef de direction de Nurun(rapport annuel de Nurun,2005)

A titre d'exemple, le rapport annuel 2005 de Nurun, montre que les revenus ont totalisé 65,1 millions de dollars, soit une hausse de 13,2 millions c'est-à-dire de 25% par rapport à 2004.

Le bénéfice d'exploitation s'est chiffré à 3,9 millions de dollars, une hausse de 1,6 million soit de 71%. En pourcentage de revenus, le bénéfice d'exploitation a atteint 6,0 % en 2005, comparativement à 4,4 % en 2004.

Quant au bénéfice net, il a totalisé 3,7 millions de dollars, soit 0,11\$ par action, en 2005, comparativement à une perte nette de 1,0 million, soit 0,03\$ par action, en 2004, c'est à dire une variation favorable de 4,7 millions. Il s'agit de la meilleure performance de Nurun au chapitre du bénéfice net annuel (Rapport Nurun, 2005).

*"Des solides résultats qui témoignent de la réussite de la stratégie de développement des affaires et des efforts constants pour améliorer la rentabilité de Nurun."*¹³

La performance de cette entreprise reflète ainsi sa taille importante dans le secteur de la technologie de pointe en tant que chef de file et pionnier en termes d'innovation et créativité. La performance se concrétise aussi au niveau de ses multiples présences locales et qui fait d'elle la seule et unique compagnie dans le secteur avec une telle forte présence.

*"Solidement implantée sur ses marchés traditionnels, Nurun dispose d'équipes pluridisciplinaires au service de ses clients locaux et internationaux. La société s'appuie sur un réseau de pôles de compétences stratégiques, de centres d'expertise techniques et de centres de production répartis des deux côtés de l'Atlantique, unis par des méthodologies et des processus de gestion communs"*¹⁴

Ce qui fait en sorte que *"sur le marché en pleine expansion des communications et technologies interactives, Nurun a développé un positionnement original et une offre globale"*¹⁵

13-rapport annuel 2005 Nurun inc

14) et (15) www.nurun.ca (consulté janvier, 2007)

Ces données prouvent ainsi l'importance de cette compagnie sur le marché canadien et mondial dans tout le domaine de la communication interactive. C'est ce qui a poussé les gouvernements provinciaux au Canada et le gouvernement fédéral à coopérer avec ces équipes pour améliorer ou créer des sites internet, pour être à jour avec les évolutions technologiques, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication en général.

Quant aux perspectives de croissance, toutes les indications, les rapports et communiqués de presse montrent qu'au regard de l'entente stratégique avec Québecor World Inc. qui a été prolongée pour une durée additionnelle de cinq ans en décembre 2004, la compagnie devrait continuer de croître et de profiter d'opportunités d'affaire.

Ces opportunités sont offertes au niveau de la commercialisation de sa vaste gamme de services, surtout dans les prestations les plus spécialisées telles que l'implantation de solution de publication automatisée à destination des chefs de file nord-américains de la distribution et du commerce de détail.

Des démarches stratégiques ont permis à la société de renforcer ses positions classiques, de réussir sa stratégie de croissance et d'expansion géographique et d'enrichir ainsi son portefeuille de clients ciblés.

Toutefois le secteur s'avère concurrentiel et assujetti à des changements technologiques rapides.

Ainsi, et selon les prévisions, de nouvelles occasions d'affaires se créent pour Nurun qui lui permettront de garder son positionnement stratégique en tant que chef de file pour des années encore.

6.6 Le cas d'Ericsson Canada

6.6.1 Ericsson : Histoire

Ericsson a vu le jour depuis plus d'un siècle, lorsqu'en 1876 Markus Ericsson a eu l'idée de fonder son premier atelier de réparation de téléphone, alors qu'il travaillait dans un atelier de réparation des instruments de télégraphe à Stockholm. Dès lors une idée nouvelle de pénétration d'un marché a vu le jour et ouvert les portes à un projet en pleine croissance surtout après la découverte du téléphone la même année par Alexandre Graham Bell.

Ces circonstances favorables ont grandement contribué à une expansion d'envergure au cours des années qui suivirent .La raison est que les téléphones Bell avaient déjà pénétré le marché suédois une année après la découverte du téléphone, facilitant ainsi l'expansion graduelle.

Par conséquent, Ericsson a pu tirer profit de cette innovation en décrochant ses premiers contrats importants à Oslo, St Petersburg et Gavië afin de fournir le service téléphonique qui commençait à prendre de l'importance au sein de l'industrie, des services et dans la vie réelle des citoyens de l'Europe du Nord.

Ericsson Canada a débuté son activité en 1953 avec les interphones comme principaux produits offerts.

La deuxième étape a eu lieu en 1984 et a été marquée principalement par deux grands projets qui ont contribué à démarquer Ericsson de ses concurrents ; le premier est l'entente conclue avec Cantel pour le déploiement du premier réseau cellulaire analogique pancanadien.

Le deuxième projet est celui de la création du centre de recherche et développement à Montréal avec quelques 50 employés au Canada.

Depuis, la croissance n'a pas cessé, puisqu'en 1992, Ericsson a décroché le mandat de développement du centre de commutation mobile pour le nouveau système cellulaire numérique D-AMPS qui deviendra en 2000 TDMA.

Ceci s'est produit en même temps que la deuxième entente avec Cantel concernant le premier système numérique en Amérique du Nord.

Ces ententes d'envergure ont caractérisé son cheminement réussi au Canada surtout dans les années 90 et plus récemment dans les années 2000 qui ont vu le développement des réseaux de données et des produits d'accès radio de troisième génération axés sur la norme CDMA ainsi que l'entente de 175 000 000 \$ avec Microcell pour l'expansion de son réseau GSM.

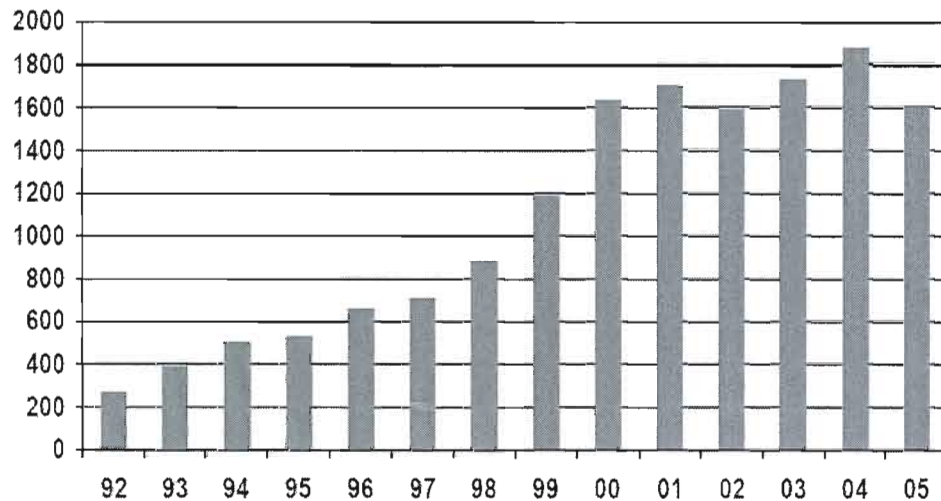
L'innovation et l'esprit créatif qui se basent sur l'intangible ont continué à caractériser la philosophie managériale de la société multinationale pour garder son avantage concurrentiel en tant que leader et chef de file en recherche fondamentale et appliquée en télécommunication.

Ce 'core competence' a continué à s'approfondir en 2002, via le développement du produit MMS (multi media system) qui offre la possibilité d'envoyer et de recevoir des messages multimédias qui renferment des images, du texte et du son.

Durant toutes ces années, la présence d'Ericsson a été caractérisée aussi par le nombre grandissant de ses chercheurs et employés qualifiés dans ce secteur de pointe ainsi que par les acquisitions, les partenariats et la pénétration graduelle de nouveaux marchés et de nouvelles activités dans le secteur de la télécommunication.

Le schéma suivant montre l'importance de l'investissement croissant et massif d'Ericsson Canada en ce qui concerne l'intangible.

Nombre d'employés à Montréal



Colloque: Pratiques gagnantes et nouvelles tendances en gestion de projet

11

9 mai 2006

ERICSSON

Figure 6.6 Employés d'Ericsson

Source : Colloque : pratiques gagnantes et nouvelles tendances en gestion de projet, 9 mai 2006

La société mère de Communications Ericsson incorporé, LM Ericsson, située à Stockholm, en Suède est devenue grâce à cette expansion d'activités dues aux réussites cruciales de ses projets de recherche et de développement, le chef de file mondial en télécommunication et emploie 85 000 personnes qui œuvrent dans 100 pays.

Elle possède présentement 40 centres de recherche, répartis dans 22 pays et affiche un chiffre d'affaires de 20 milliards \$.

Durant cette recherche, nous allons nous focaliser sur le département Recherche Ericsson Canada. Le but est d'analyser son état actuel et futur en ce qui concerne la gestion des connaissances au sein de cette 'core competence' de la société, ainsi que le type de lien qui existe entre la performance, la rentabilité et l'approche managériale en vigueur.

6.6.2 Secteur d'activité et taille dans le secteur

Ericsson Canada Inc. (avec ces trois filiales locales à Montréal) tel que cité dans le site officiel d'Ericsson, dessert principalement le marché canadien en offrant des solutions de communication intégrales dont: des solutions perfectionnées d'Internet mobile et de télécommunication sans fil, des téléphones mobiles, des systèmes de traitement des données et autres solutions axées sur le protocole Internet (IP), ainsi que des services de consultation.

Le Centre de recherche et de développement d'Ericsson Canada à Montréal qui est parmi les plus importants centres R.-D d'Ericsson en dehors de la Suède, élabore des systèmes adaptés à de multiples normes de communication sans fil et développe également la technologie essentielle aux télécommunications de 3e génération (3G).

*"Ericsson approvisionne l'ensemble des systèmes mobiles actuels, y compris les systèmes mobiles 3G, les réseaux multiservices à large bande et l'accès à large bande. Elle fournit en outre l'infrastructure de réseau, le matériel et les terminaux d'accès, les programmes de mise en œuvre d'applications et les services mondiaux visant au soutien des communications d'entreprises et privées"*¹⁶

Recherche Ericsson Canada est considéré comme le département le plus important quant au taux d'innovation réalisé dans les procédés et les produits.

Ceci a permis à la compagnie d'être leader de la nouvelle économie de l'industrie des technologies de télécommunication.

Avec l'importance grandissante donnée à Ericsson Canada et les contributions du gouvernement provincial et fédéral, le nouveau programme de recherche mis en avant par l'entreprise confirme que ce centre de recherche avancé ainsi que la métropole du Québec sont considérés présentement parmi les meilleurs centres de haute technologie au monde vu les investissements et les réussites en innovation et en performance financières et organisationnelles.

Cette réussite a été accompagnée de licenciements massifs dus au redressement d'Ericsson World durant les dix dernières années.

Ainsi, avec une contribution de 8.5 M\$ de la part des deux gouvernements (provincial et fédéral) et un investissement de 100M\$ depuis 1996 par Ericsson, Recherche Ericsson Canada se positionne comme chef de file attiré en recherche et développement au niveau de la SSE, au sein des 40 centres de recherche du groupe Ericsson répartis à travers le monde.

Une telle envergure d'investissement est due au fait que la société mère a pénétré le secteur des logiciels en télécommunication pour " *développer une nouvelle famille de produits de systèmes de soutien à l'exploitation de réseaux (SSE), basés sur une technologie mise au point précédemment par Recherche Ericsson Canada à Montréal, et qui vise à simplifier la gestion des réseaux de téléphonie cellulaire. Ainsi, la gestion de panne, la performance et l'uniformité de réseau pourront être surveillées et vérifiées en tout temps via le SSE.* "17

Ericsson s'affaire à modeler de plus en plus l'avenir des communications mobiles et de l'Internet à large bande grâce à une vision managériale macro qui cible le marché mondial à court, moyen et long terme.

Son leadership technologique continu et l'importance des investissements tangibles et intangibles mis en place permettent son positionnement stratégique dans un secteur qui connaît une concurrence féroce. Le centre de recherche et développement de Montréal continue sa croissance et améliore sa rentabilité et son efficience en matière d'innovation et de recherche appliquée.

Ainsi, avec ses 1600 employés, le Centre de recherche et développement d'Ericsson Canada représente le plus grand groupe de R-D de la multinationale en téléphonie de l'avenir à l'extérieur de la Suède.

"Pour l'essentiel, la filiale canadienne a échappé à la récente restructuration mondiale de Ericsson qui a fait fondre l'effectif de la multinationale de 110 000 à 70 000 personnes, et le nombre des centres de recherche de 80 à 30. Le centre de R-D montréalais a même vu son rôle s'affirmer, avec deux nouveaux mandats reliés au développement de nouvelles normes de communication sans fil et de systèmes de transmission de données. En 2002, Ericsson Canada aura d'ailleurs été le cinquième investisseur en R-D en importance au pays."

" Déjà, des chercheurs travaillent sur des appareils de quatrième génération qu'on prévoit commercialiser vers 2010. Ce seront des systèmes transparents qui pourront choisir la technologie d'accès à l'Internet à la fois la plus efficace et la plus économique selon le lieu, le moment et l'application désirée par l'utilisateur"18

6.6.3 Mission d'Ericsson Inc

Comprendre les occasions d'opportunités et satisfaire les besoins de ses clients présents et futurs ainsi que fournir des solutions de communication plus rapides et meilleures que n'importe lequel de ses concurrents est la principale mission d'Ericsson Inc.

Ce premier point est associé à l'augmentation de la qualité de vie en facilitant la communication, l'accès aux réseaux et leur exploitation et en fournissant des produits d'utilisation facile et sûre.

C'est pour toutes ces raisons que ce grand groupe, implanté dans le monde entier, accroît son talent pour réussir dans un marché fortement concurrentiel qui se base essentiellement sur l'intangible comme source d'innovation et d'esprit créatif.

Les communiqués de presse et le site officiel Ericsson accordent de l'importance à la notion de talent et de créativité vu que "Notre vision n'est pas la technologie. Notre vision est très simple: nous sommes là pour permettre aux gens de mieux communiquer et de communiquer plus facilement, à l'aide des mots et des images. Pour y arriver, le débit binaire doit souvent être supérieur : c'est là où intervient la technologie."

"Notre mission est de comprendre les besoins et les opportunités qui s'offrent à nos clients et leur fournir les solutions de communications plus rapidement et mieux que nos compétiteurs. Ce faisant, nous générerons un retour sur investissement profitable pour nos actionnaires". 19

6.6.4 Produits et services d'Ericsson Inc

Les infrastructures cellulaires comme 'core competence' et le service de télécommunication en général résument les produits et services que procure l'intelligence d'affaire d'Ericsson qui fournit, entre autres, des systèmes mobiles couvrant près de 40 % de toutes les communications mobiles acheminées via des systèmes Ericsson, la base des communications mobiles.

A ce titre, Ericsson Inc. est " *le seul fournisseur à offrir des systèmes mobiles de 2e et de 3e génération, munis de solutions de bout en bout en vue d'une transition homogène vers les réseaux 3G et ce, quelle que soit la technologie employée. Nos activités en matière de systèmes mobiles s'étendent sur deux unités commerciales, dont GSM/WCDMA et CDMA/CDMA2000.*"²⁰

Sa technologie est associée aux réseaux de services et d'applications qui sont des solutions pour l'Internet mobile ainsi que" *les multiservices – pour aider les exploitants à transformer les réseaux existants en réseaux multiservices pour le traitement des communications téléphoniques, de l'Internet et du multimédia - ou à construire de nouveaux réseaux. La solution ENGINE permet aux exploitants d'offrir à leurs utilisateurs une vaste gamme de services. Les réseaux fédérateurs multiservice et en fibre optique soutiennent les exploitants de réseaux filaires et de réseaux mobiles.* "²¹

20-<http://www.iitelecom.com/index.php?id=3&profil=67&L=>(consulté février 2007)

21 -<http://www.iitelecom.com/index.php?id=3&profil=67&L=>(consulté février 2007)

CHAPITRE VIII

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons élaboré cette démarche de présentation des résultats de l'analyse qualitative en nous basant sur les quatre concepts principaux qui unissent l'approche managériale, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Ce cadre conceptuel constituera la structure à partir de laquelle nous analyserons ce que les acteurs ont mentionné, expliqué et argumenté d'après leur idéologie, leur vision, leur démarche et la structure du travail.

7.1 Les styles de management

Les différents intervenants ont qualifié les approches managériales (ou style de management) d'« humaniste » et de « financière ». De plus, les modèles de gestion ont été qualifiés d'« interactif » ou de « linéaire classique ».

En ce qui concerne Nurun inc., l'idéologie managériale dominante est typiquement financière. Elle se base essentiellement sur la rentabilité quantifiable comme critère de base pour l'évaluation de la réussite, sur le système de récompense et sur la valorisation du capital humain. Ce style de management oriente également les décisions prises en fonction de l'expansion géographique et de la diversification des produits et services.

En effet, d'après les gestionnaires, le style de gestion pratiqué est qualifié de « financier », en raison de l'appartenance de cette entreprise à Québecor. Ainsi, selon Nathalie McCutcheon, conseillère en ressources humaines, les grandes

directives, la stratégie générale ainsi que la vision et l'idéologie dominantes sont de « type financier », puisque :

Nurun est détenu par Québecor, alors je pense que ça répond à votre question, Québecor a uniquement une approche financière par défaut. Le premier critère est la rentabilité financière, on n'a pas le choix, il ne faut jamais tolérer une baisse de régime, on doit maintenir ça.

Quant à Ericsson, la manière de gérer les ressources et le capital humain est plutôt qualifiée d'humaniste, selon le chef du pôle de technologie, ce qui est dû, d'après lui, à la vision générale qui se concentre sur l'être humain comme vraie richesse de création et d'innovation, et non sur le capital matériel : « Je dirais que quand j'ai commencé à travailler chez Ericsson, il y a six ans, l'aspect humain, la recherche et le développement étaient très importants. L'individu était toujours mis en valeur, c'était toujours important. »

Le type d'approche utilisée a sans aucun doute été le sujet le plus abordé par les intervenants d'Ericsson Montréal, non seulement en termes de majorité numérique, mais également en termes de temps consacré à ce sujet. Cela apparaît très clairement dans le nombre de phrases en rapport à ce sujet et qui seront interprétées ultérieurement pour en analyser la signification.

D'un point de vue macrologique, ces acteurs ont donc mentionné deux grands types d'approches de management : l'approche humaniste et l'approche financière. Ce qui est intéressant de découvrir dans cette analyse est le fait que les deux entreprises représentent les deux volets du management. Nous nous trouvons donc devant deux points de vue différents en termes de visions, de stratégies, de démarches d'orientation et de production de biens et services.

Ce sont des approches qualifiées de dynamiques et non statiques, étant donné qu'il y a toujours des modifications à apporter aux démarches, aux visions et aux manières de faire selon les circonstances, le positionnement stratégique et le

positionnement des concurrents sur le marché, permettant ainsi d'être à jour et de s'adapter à un type d'environnement technologique et concurrentiel. À titre d'exemple, Ericsson Montréal a modifié sa vision principalement humaniste en créant un département qui tiendra compte de plus en plus de l'aspect financier, suite à la grande crise des années 1990, qui a nécessité un redressement d'Ericsson World et d'Ericsson Montréal.

La citation qui suit explique les modifications qui sont apparues depuis la crise des années 1990.

Le processus d'innovation, de recherche et de développement s'est réorienté, afin d'équilibrer l'aspect financier et l'aspect humain du style de management. Le discours se concentre sur le redressement financier, en réduisant la protection élevée du personnel, pour s'adapter au nouveau contexte de crise et de perte de parts de marché par Nokia.

Le discours d'Antonio Seccareccia, chef du bureau du développement des procédés, explique cette vision, en posant la question concernant les approches managériales :

L'individu était toujours mis en valeur, c'était toujours important, mais travailler avec une approche comme ça, ça a causé beaucoup de problèmes du côté financier. Depuis 2002, Ericsson s'est mis à se rétablir du côté financier, réduire l'appui à l'aspect humain pour aller chercher plus de finances. Aujourd'hui, c'est encore comme ça, et on est meilleur comme ça, elle est vraiment bien placée côté financier.

Ainsi, avec un tel type de redressement, « Il y a eu des gens qui ont perdu leur emploi, des milliers de personnes qui ont perdu leur emploi. »

Reste qu'il existe encore des différences entre les unités et les centres de recherches, puisque chaque unité de recherche fixe ses propres directives, ses propres manières de faire sur le plan opérationnel, par ailleurs le lien qui existe

avec le siège social de l'entreprise reste au niveau des grandes orientations et des grandes décisions. Ainsi, Ericsson Montréal n'a pas la même idéologie managériale qu'Ericsson Suède. L'indépendance et l'autonomie des fonctionnements opérationnels font en sorte qu'on ne peut juger globalement les styles de gestion tels ceux de la gestion des connaissances d'Ericsson Montréal et d'Ericsson Suède. Une des raisons en est que l'ambiance locale, la vision des gestionnaires, le type de clientèle et de climat général influencent considérablement le type de structure mis en place pour mener à bien les diverses tâches.

Deux gestionnaires du pôle de communication interne ont clarifié cette question de la façon suivante :

Ici, on est loin de la Suède, nous à Montréal, on se rapporte aux États-Unis, il y a des groupes qui se rapportent aux États-Unis, il y a des groupes qui se rapportent à la Chine, à la Suède. La compagnie locale n'a pas vraiment d'identité, chacun se rapporte à des clients différents, c'est une organisation très complexe. Ça devient encore plus difficile d'émettre des directives locales. Nous, on n'est pas obligé de suivre la même méthode qu'en Allemagne, si ça vient de Suède, et c'est obligatoire pour tout le monde, on peut le faire. Maintenant, la seule chose qu'on peut faire, c'est mettre de la pression sur la Suède.

La « core business » est par conséquent la principale préoccupation, étant donné qu'elle garantit l'avantage concurrentiel et la résistance face aux changements rapides de l'environnement qui requièrent de l'innovation et de l'efficacité. Cette affirmation trouve ses arguments dans la réponse fournie par la responsable d'Intranet et de la diffusion des communiqués à l'interne concernant les styles de gestion et leurs critères de choix. Son idée est la suivante :

[...] qu'Ericsson se concentre sur ce qui est « core business », de plus en plus, on se concentre sur ce qu'on fait de mieux, ce qu'on fait bien. L'année dernière, on a décidé justement de délaissier les produits qui évoluaient plus ou

moins vite, plus ou moins bien, je pense que c'est ça le business, continuer à bien faire ce qu'on fait de bien et puis dans quoi on est bon.

Cela est illustré par les statistiques que nous a fournies un des responsables de la section du développement des logiciels et des technologies en expliquant :

Ericsson est passé par deux périodes, Ericsson en général, je ne pense pas que c'est une compagnie qui est très humaniste, c'est sûr que dans une certaine période, il y avait beaucoup de licenciements, de 110 000 à 55 000, c'est majeur là, donc ce n'est pas très humaniste, on n'a pas le choix là, donc c'était comme couper pour essayer de remettre le côté finance.

Ce court texte peut donner une idée du type de redressement qu'a effectué Ericsson pour faire face à la crise financière qu'elle a éprouvée au début des années 1990 face à la diminution de sa part de marché et à son positionnement stratégique et concurrentiel. Cette nouvelle démarche a remodelé la pratique managériale d'Ericsson World et aussi d'Ericsson Montréal, caractérisée par le fait « d'être plus compétitif, sans nécessairement augmenter les coûts, tu ne vas pas nécessairement augmenter ta marge de personnes, mais chaque personne doit être plus efficace » (Antonio Seccareccia, lors de la deuxième entrevue à Ericsson Montréal).

Cela explique l'émergence de l'approche technologique à travers la grande concentration des NTCI (les nouvelles technologies d'information et de communication), afin de remplacer la perte massive du personnel et pour être plus compétitif, en ayant les plus petits coûts possibles, principalement en matière de main-d'œuvre.

Le Web2.0, Intranet, Internet et le « change point » sont les principaux éléments de la NTCI qui ont pénétré massivement tout le modèle de gestion, de production, de documentation et de communication inter et intra groupe, descendante et ascendante, afin d'accélérer et de faciliter les processus, les procédés et le lien

entre les diverses bases de données, pour permettre l'échange d'informations et de connaissances.

Pour Ericsson, le logiciel le plus utilisé selon l'information collectée suite aux questions concernant l'importance des technologies d'information dans le processus d'acquisition et de stockage de données est Eridote. En effet :

Eridote, c'est un système qui est plus aligné pour les documents qui sont plus au niveau management, ça c'est plus facile à utiliser, si on prend CDM, le système de documentation pour la recherche et développement, il faut certaines connaissances de standard corporatif.

De fait, les outils de base sont accessibles à la plupart des acteurs, ce qui permet de tirer profit de la collaboration de tous les intervenants, surtout au niveau de la diffusion des idées nouvelles pouvant contribuer à innover dans les procédés.

Les intervenants également ont abordé la question des modèles de gestion appropriés, notamment du modèle interactif dans lequel les centres de recherche comme celui de Montréal sont engagés dans la prise de décisions concernant les futurs projets de recherche, les budgets appropriés, les procédés d'analyse et de production ainsi que les échéanciers. Cela a donc permis :

[...] une grosse autonomie, comme j'ai dit, dépendamment comment la structure est faite, puisqu'on est le propriétaire du produit ou du projet, il y a des directives qui vont venir du projet, qui vont dire voici mes directives, voici ce que vous devez faire, mais c'est pas spécifié, ils ne vont pas spécifier tout, le reste est laissé souvent au bon vouloir du site local. (Antonio Seccareccia, chef de poule)

Cette réalité s'applique également à Nurun, qui a l'autonomie budgétaire et managériale au niveau opérationnel nécessaire, malgré sa soumission aux directives générales de Québecor quant à l'obligation de l'augmentation régulière du rendement et de l'efficacité.

L'autonomie opérationnelle est donc quasi présente, tout comme chez Ericsson. Néanmoins, la contrainte de l'efficacité et du rendement poussent à innover pour pénétrer de nouveaux marchés et garantir la part du marché déjà conquise.

Donc, s'ils vont spécifier, moi, j'ai besoin que vous me livrez tel produit selon telle caractéristique, après ça, comment vous vous arrangez pour me livrer ça selon mes demandes et mes besoins, bah, c'est vous qui décidez là. Il y a une certaine flexibilité, je dirais là.

En résumé, la stratégie qui garantit les grandes directives et les résultats souhaités (qu'elle suive une approche humaniste ou financière) pousse ces deux entreprises à rechercher l'innovation continue, qui se trouve au cœur même du concept de la gestion des connaissances. La raison en est que l'innovation ne s'insuffle qu'à travers le style managérial, qui tient compte de l'intangible comme source de développement continu.

7.2 Le concept de la gestion des connaissances

L'équipe KM de Nurun, représentée par Mmes Nathalie MacCutcheon et Octernaud, du département de communication, a abordé ce sujet en commençant par définir la mission de cette équipe :

L'équipe du KM a pour mission de prendre connaissance de tout ce qui est connaissances et informations. On a, au niveau de l'Intranet, une section pour définir ces connaissances, et on essaye d'avoir le maximum d'employés qui vont collaborer et échanger, afin de fournir des informations sur leurs connaissances.

Le terme KM touche tout ce qui est connaissances et informations au sein de l'entreprise par l'entremise de l'Intranet, perçu comme l'outil technologique le plus utilisé. Dans cette définition, on a pu détecter quelques aspects de l'idéologie managériale dominante.

Lors de l'entrevue, le gestionnaire a mentionné que l'Intranet, les séminaires à l'interne et la gestion documentaire constituent les principaux outils d'échange et de collaboration pour obtenir une rétroaction positive sur le processus défini comme processus d'échange et de collaboration, d'une part, et de redressement de ces différents outils, d'autre part. Il s'agit « d'avoir le maximum d'employés qui vont collaborer et échanger, afin de fournir des informations sur leurs connaissances », En fin de compte : « Le but, c'est la participation et l'alimentation des employés. »

Entre autres, l'affiliation de cette entreprise au siège social de Québecor Média l'incite fortement à acquérir constamment de nouvelles connaissances, non seulement à l'interne, au moyen de ce que nous venons de mentionner en termes d'échanges et de collecte de données, mais aussi à l'externe, au moyen d'acquisitions, de partenariats et du recrutement d'experts dans le domaine de l'interactivité.

Ces démarches ont beaucoup aidé à acquérir de nouvelles connaissances, expertises techniques et administratives selon une politique mentionnée dans le rapport annuel de Nurun 2005. Cependant, la gestion des connaissances apporte très peu en termes de culture organisationnelle, étant donné que cet aspect du KM est, jusqu'à présent, une sorte de gestion documentaire et de bibliothèque dont s'occupent deux bibliothécaires. Cela signifie, selon Mme MacCutcheon, que les gens n'ont recours à ces informations et connaissances stockées qu'à l'occasion, lorsqu'ils ont besoin d'un renseignement. Il ne s'agit pas d'une méthode active de partage et d'échange régulier.

Un redressement a eu lieu pour faire face à cette culture organisationnelle dominante et motiver les gens à collaborer et échanger davantage, afin de cibler de façon plus précise leurs connaissances tacites.

En fait, on fait des séminaires, des forums de discussions à l'Intranet comme j'ai dit, et l'évaluation par la gestion des ressources humaines, cette évaluation permet d'évaluer le degré d'apprentissage, et si on voit qu'il y a un manque, bah, on dirige l'employé vers une formation, soit à l'interne ou à l'externe pour échanger avec les autres.

Nurun favorise ainsi la gestion des compétences plutôt que des connaissances. L'entreprise met l'accent sur la compétence de chaque employé, sur l'évaluation de son type d'intervention et sur le degré d'importance de ses antécédents ainsi que sur ses contributions passées et à venir dans le système. Ainsi :

La gestion des connaissances s'est élargie ; chez Nurun, on fait la gestion des connaissances également par les compétences, et la gestion des connaissances va être ciblée et intégrée à l'environnement interne via Intranet, et chacun des bureaux va physiquement exporter et importer les documents et les connaissances à l'intérieur de notre Intranet.

Cette logique se base sur le fait que « chaque individu a un profil, chaque profil a un modèle de compétences qui pourra évoluer et, par conséquent, on peut faire évoluer les compétences ».

Sur la base de cette approche et tout au long du processus, les équipes de restructuration ont réussi à implanter et à gérer des sous-concepts comme la gestion de compétence, la gestion documentaire, les connaissances tacites, le redressement, l'échange, la collaboration, les outils technologiques (Intranet) ainsi que la rétroaction (feedback). Par conséquent, l'interactivité ou la gestion interactive est devenue une réalité et une manière de faire dont l'importance est qualifiée de grandissante par les divers intervenants. C'est qu'elle représente le but du processus de redressement en entier, bien que le lien avec le rendement quantifiable ait été qualifié de faible jusqu'à présent, étant donné le manque d'études universitaires et le manque de concentration sur les rétroactions (leurs analyses et leur incidence sur le processus d'évaluation des rendements).

Ce dernier point se trouve dans le discours de Mme MacCutcheon, qui affirme :

Pour l'instant, aujourd'hui, on a un modèle, d'accord, au niveau de l'Intranet, c'est beaucoup plus pour la gestion documentaire, nous faisons la réforme actuellement de l'Intranet pour mieux répondre aux besoins de notre entreprise. Par les dernières années, c'était beaucoup plus une gestion documentaire qu'une interaction ou gestion interactive au niveau de différents départements, c'est vraiment une période transitoire pour permettre à chacun des usagers de travailler avec ça et d'alimenter, parce que ce qu'on cherche, c'est de pouvoir profiter des connaissances des gens, alors il faut vraiment avoir un environnement d'échanges pour pouvoir avoir ces connaissances.

La technologie est présente presque tout au long du processus dans les informations internes incluses dans le système de gestion documentaire, ainsi « le système accepte tout format de livrables, format Word, Excel, selon une structure de qualité pour la gestion du produit ».

Malgré que le système soit le même dans toute l'organisation (Ericsson), chaque unité a sa façon d'accéder aux informations et aux connaissances qui existent dans le système et de les gérer. Le système intègre également tout ce qui est lié à l'architecture, aux besoins et aux composantes du produit, de même que les réalisations. La vue d'ensemble est protégée par des codes d'utilisation, par des codes d'accès et par une numérotation spéciale, afin de pouvoir « connaître dans l'avenir les caractéristiques et où est-ce qu'on est rendu ».

Partenariats et acquisitions sont considérés comme des concepts clés qui ont permis, par le passé, d'acquérir de nouvelles connaissances et de les intégrer au système des deux entreprises (partenariat Sony Ericsson, Ericsson-IBM et acquisition de Marconi pour Nurun : acquisition de China Interactive, partenariat avec Québecor World). La mise en commun de tous ces éléments a permis des réalisations en termes d'innovations importantes dans les procédés et même de créer de nouveaux produits ou de développer des produits vedettes existant déjà sur le marché. Un des partenariats les plus stratégiques est celui avec Sony. Le but est de réduire les coûts, de pénétrer de nouveaux marchés et d'acquérir de nouvelles technologies en télécommunication.

Il y a eu Sony Ericsson, le plus important partenariat qu'on a, et il a eu un très grand succès. Ericsson avait réalisé que le design des unités mobiles n'est pas capable de les exploiter, par contre, Sony est forte là-dedans, ils vont au partenariat.

Ce que je peux dire aussi est que l'échange des connaissances, pas juste financier, ce que les deux vont faire ensemble, ça a beaucoup plus de valeur que produire individuellement, c'est la synergie qu'on va chercher. (Membre pôle technologie et développement procédé)

Cependant, toutes ces démarches pour l'amélioration des connaissances et les expertises internes ne sont pas concrétisées sous forme de politiques écrites, structurées et accessibles qui traduisent cette volonté et ces orientations. C'est que ces démarches ont été accumulées avec le temps d'une manière informelle ou qu'elles ont été imposées par les sièges sociaux sous la pression du marché et de la concurrence.

Antonio Seccareccia, d'Ericsson Montréal, ajoute à ce sujet :

Non, c'est ça qui est difficile, il y a beaucoup de besoins de mesures, de mesurer la performance des différents groupes, mais je ne sens pas l'appui, mais ce qui n'est vraiment pas là, malheureusement, c'est l'ownership, le fait de mesurer ces qualités ou performances, si on avait ici justement un groupe plus fort dans sa tâche d'assurer la qualité dans ce qu'on livre, je ne le sens pas.

Quand à la diffusion des connaissances, les deux entreprises utilisent en premier lieu l'Intranet comme source principale de communication et de partage. Un Intranet qui :

[...] n'est pas style question-réponse, mais une sorte de forum de discussion. Je me souviens plus exactement où est-ce qu'il est, mais je sais qu'on peut donner nos idées. Il y a un processus hiérarchique aussi pour un gestionnaire comme moi et Antonio, s'il a des bonnes idées, lui il parle à moi, etc. Normalement, ça gravite l'échelon comme ça, mais ça reste quand même qu'on fait part de nos idées via l'Intranet.

Nous retenons en effet la valorisation de l'aspect tacite abordé lors des entrevues. L'informel, l'Intranet et les récompenses constituent les mots clés de cet aspect des connaissances permettant l'extériorisation, l'intériorisation, la combinaison et la socialisation. Cela se fait :

[...] selon des initiatives pour encourager les nouveaux patterns, donc les gens qui ont des idées d'innovations. Il y a des récompenses, je pense, il y a des programmes pour encourager ces initiatives-là, il y a aussi un programme qui a été lancé à Ericsson il y a peut être un mois. Chez Ericsson Worldwide, partout, les gens peuvent aller sur Internet, ils peuvent mettre des idées, ils font un concours, ils se mettent en compétition, puis Ericsson World vont avoir des gagnants avec des prix pour encourager les gens à innover, puis à ramener de nouvelles idées pour Ericsson.

L'informel au niveau de l'acquisition et de la diffusion de nouvelles connaissances a été présent lors des interviews, puisque tous les gestionnaires interviewés ont abordé ce sujet et ont mentionné que tout ce qui est communication informelle, dans les couloirs ou pendant la pause, constitue de véritables occasions de partage, étant donné la voie d'échange directe, spontanée et motivante.

Je crois qu'il y a beaucoup d'échanges entre les gens, mais de façon informelle. Dans les projets, tout le monde apprend l'un de l'autre, mais parfois, ça fait partie de la nature humaine de réserver quelque chose, mais quand même, il y a beaucoup d'échanges.

Il y a toujours une partie d'informel, les réunions de couloir, je pense que ce n'est pas différent de n'importe quelle entreprise.

Le terme « stockage » commence à prendre de l'importance, puisque la complexité grandissante des activités, le besoin d'innovation mineure comme majeure, la complexité et l'interactivité des tâches et les procédés poussent à mieux archiver, mémoriser et stocker toutes ces données pour les besoins futurs et pour les besoins d'autonomie d'une organisation dite apprenante.

Entre autres, les techniques utilisées peuvent être les conférences et les séminaires scientifiques ainsi que l' « open source », définie comme des logiciels de stockage et de diffusion de données dont l'accès au code source est autorisé à tous les employés, pour permettre une facilité d'accès aux sources d'informations. Cette technique est appuyée par les blogs, qui sont des sites créés aussi pour faciliter la transmission de l'information d'une manière spontanée et informelle, la plupart du temps.

[...] Quand on parle des conférences et séminaires, c'est des livrables écrits qui sont stockés dans le système de gestion documentaire. Il y a aussi des mécanismes d'open sources, plusieurs ingénieurs vont monter des blogs pertinents dans leurs domaines d'intervention, donc les gens contribuent souvent, c'est des blogs, s'il n'y a pas trop de secrets, ils sont ouverts au public, alors il y a beaucoup d'échanges d'idées là-dessus. Tout mécanisme informatique permet de stocker les conversations, le « thinking » qui vient avec ça.

Ainsi l'Intranet et la gestion documentaire sont les principaux outils de stockage et de mémorisation de l'aspect formel. Ajoutons à cela le réseau informel, qui constitue jusqu'à présent la source de la plupart des échanges et du partage, sans pour autant passer par les bases de données déjà mises en place : « Les chaînes de produits vont s'assurer que les gens se rencontrent pour partager les connaissances. Les séminaires, par contre avec l'informatique, n'importe qui peut aller chercher l'information, ça nous aide beaucoup à partager les idées. »

La gestion des connaissances dans ces deux entreprises est schématisée d'après des outils et des méthodes technologiques dans la plupart des cas et elle représente un avantage concurrentiel certain. Cependant, la critique porte sur les lacunes comme le manque de motivation, le manque de communication et la non-adoption officielle du KM dans le processus du travail, qui représentent des sources d'inquiétude pour les cadres et les employés.

[...] Chez Ericsson, on a plusieurs tentatives de la gestion des connaissances, malheureusement, les employés ont de la difficulté à entrer dans le programme

de la gestion des connaissances. Les choses les plus quantifiables, c'est ce qui est sur Intranet présentement pour des échanges de connaissances en général. La seule chose qu'on fait, c'est documenter les procédures et les méthodes, c'est la seule chose qui a resté à travers les années. Toutes les initiatives de la gestion des connaissances ont commencé avec des petits groupes, puis ça n'a pas accéléré.

7.3 Les concepts de la performance organisationnelle et de la formation

Nous avons posé la question sur la performance organisationnelle et son lien avec le KM pour déterminer quel impact elle crée réellement et afin de comparer la théorie et la réalité des entreprises œuvrant dans le domaine de la haute technologie. Nous avons pu alors constater que tous les acteurs au sein de Nurun et d'Ericsson n'ont pas établi de lien direct, clair et quantifiable entre la gestion des connaissances et le rendement ou la performance. Le lien est le suivant : « Avec une bonne KM, on est capable de produire plus rapidement, plus de qualité, on gaspille moins de temps à découvrir et plus de temps pour évoluer, il n'y a pas de lien direct, mais monter de meilleurs produits. »

L'absence de statistiques, d'études quantifiables et concrètes fait en sorte que l'information est presque inexistante pour vérifier le lien entre les deux variables. Cependant, la prise de conscience de l'importance du processus managérial, qui tient compte de l'information, des expertises et des connaissances nouvelles pour permettre l'innovation et la rapidité des processus, est remarquable tout au long des interviews.

Je pense que l'amélioration de la performance et de la qualité est résultat des connaissances.

La performance est avant tout au niveau de la livraison du produit et de sa mise sur le marché, c'est la chose primaire, le reste, c'est la qualité du produit et aussi le délai de production pour le produit, c'est les trois choses que la

gestion des connaissances nous aide à gérer. (Octernaud de Nurun Inc. lors de l'interview).

Oui, ça nous aide à mieux travailler, à mieux performer, d'une façon générale, oui, oui, tout à fait, d'une façon générale, c'est ça pour prendre des décisions, et il ne faut pas attendre que le train soit passé, surtout dans le domaine de la télécommunication, il faut vraiment faire des décisions rapides, parce que le marché, tout change rapidement, il faut avoir accès à cette information-là sur les connaissances. (Seccaraccia d'Ericsson lors de l'interview)

En effet, étant donné les lacunes qui existent dans le système de gestion, la formation représente un élément stratégique pour les deux entreprises afin de réduire l'écart entre les employés, permettre plus de polyvalence, d'adaptation et de maîtrise des NTCI (nouvelles technologies de l'information et des communications) ainsi que de nouvelles méthodes de travail. L'exemple le plus concret est celui du centre de formation d'Ericsson, qui accorde aux employés la possibilité de mieux réussir dans tous les domaines (techniques, administratifs ou autres). Il est associé à une deuxième chance, qui consiste à suivre des cours universitaires pour améliorer les capacités de leadership et de communication. La stratégie adoptée fait la promotion de l'idée d'investir dans l'intangible plutôt que dans le tangible :

On doit investir dans les employés, si tu veux, de façon continue, donc, c'est pas toujours « just in time », ça se fait dans le fond aussi, puis ça marchait bien, on doit fournir à chaque employé le minimum de jours de formation par année, donc, ça nous force constamment à regarder les aspects pour chaque personne qu'on doit développer un peu plus, puis on a une bonne marge de cours aussi, on peut adapter, donc ça va assez bien avec ce système-là, pour nous, en tout cas, c'est pas toujours facile parfois de trouver le cours qui est parfait pour tel individu, ou parfois on travaille sur des choses tellement nouvelles qu'il n'y a pas vraiment de cours, donc il y a toujours des challenges.

En résumé, nous pouvons affirmer que malgré le redressement des années 1990, Ericsson a conservé les grandes lignes de sa vision générale sur la gestion dans le monde des affaires, qui se base essentiellement sur l'être humain, donc sur l'intangible comme source principale de création de valeur. Nurun suit également

la même démarche, malgré des différences quant au style de fonctionnement et aux outils mis en place.

7.4 Les relations entre les concepts

Le schéma suivant présente les relations entre les concepts clés en se basant sur les résultats du terrain dans les interviews réalisés chez Nurun et Ericsson Montréal. Il démontre les différents types de liens (lien fort, lien faible) entre ces variables, que nous interpréterons dans la section suivante. Le schéma tel qu'analysé par Sémato se base sur les discours des divers intervenants lors des interviews.

À titre d'exemple, en répondant à la question sur le type de liens existant entre les trois variables de notre sujet, l'accent a été mis essentiellement sur le lien causal pouvant exister entre connaissance et performance (31 phrases abordent ce lien, contre 30 qui touchent le lien management/connaissance et 20 autres qui concernent le lien management/performance). Par contre, l'impact de la formation sur la performance est considéré comme un lien faible, étant donné que seules quatre phrases traitent de ce lien. La gestion des connaissances en rapport avec la performance, abordée 15 fois, peut mettre en évidence, et d'une façon fondamentale, un lien causal. Celui-ci permet d'avancer l'hypothèse d'un lien logique entre l'approche managériale et le rendement dans ses volets financier, organisationnel et stratégique.

Selon l'analyse de Sémato, les liens que nous retrouvons entre connaissance, gestion des connaissances et performance sont les liens les plus fréquents que nos acteurs ont abordés. Ils les utilisent comme fondement de leur logique et de leur compréhension du fonctionnement des outils intangibles dans la création de la valeur.

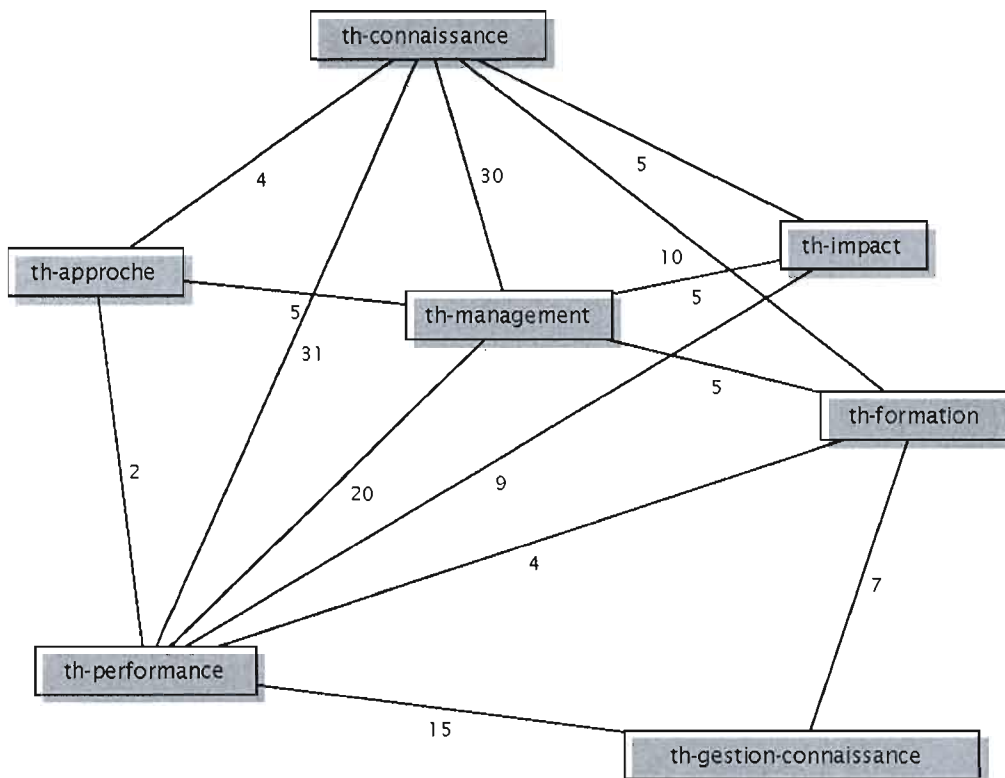


Figure 7.4
 Relation entre les
 concepts
 Source : logiciel
 Semato

CHAPITRE VIII

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

À la lumière de la présentation précédente ainsi que des schémas qui présentent les liens entre les concepts et le cadre conceptuel, ce chapitre permettra d'analyser toutes les informations que nous avons pu collecter sur le terrain et de les interpréter pour présenter le sens de ces données et de ces informations ainsi que leur contribution à la compréhension des concepts clés. Nous pourrons alors diagnostiquer le type de lien qui existe entre les trois variables suivantes : gestion des connaissances, approche managériale et performance organisationnelle.

Pour cette raison, nous expliquerons, en premier lieu, le choix de la méthode, le logiciel utilisé ainsi que les différentes techniques d'analyse des résultats et les relations entre les concepts, notamment les cooccurrences, le réseau de similitude et le tableau croisé. Ensuite, nous aborderons tout ce qui découle de l'analyse du point de vue du KM dans les deux entreprises (Nurun et Ericsson), y compris le style de management et le lien avec la performance.

8.1 Les cooccurrences

Notons que les thèmes qui émergent de l'analyse sont les suivants : management, connaissance, formation, performance. Nous identifierons, analyserons et interpréterons ces différents thèmes au cours de ce chapitre. L'analyse effectuée abordera en premier lieu la cooccurrence entre les thèmes. Les tableaux qui suivent analyseront cette cooccurrence, pour évaluer les liens qu'ont établis les interviewés entre le management et le management des connaissances, d'une part, et la performance organisationnelle dans toutes ses dimensions, d'autre part.

Rappelons à ce sujet que nous nous sommes basé sur trois opérations effectuées par le logiciel (cooccurrences, réseaux de similitudes et tableaux croisés) pour analyser les interviews et ainsi établir le lien avec la théorie représentée par la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Notre objectif est de situer notre échantillon de haute technologie par rapport au positionnement avancé par la littérature traitant de la gestion des connaissances, ce qui permettra par la suite de fréquenter la réalité des entreprises et d'évaluer les avantages et les lacunes des systèmes mis en place.

Le logiciel Sémato calcule la fréquence d'utilisation de ces variables dans les phrases, pour permettre l'interprétation par la suite de ces données, afin de décortiquer le lien existant. On remarquera ainsi que les deux premières colonnes représentent les thèmes analysés.

Les deux suivantes contiennent les fréquences des deux thèmes. La cinquième colonne donne le nombre de cooccurrences phrastiques des deux thèmes, c'est-à-dire le nombre de phrases qui contiennent à la fois les deux thèmes. La sixième colonne donne l'espérance de trouver les deux thèmes en cooccurrence, sous hypothèse d'indépendance, comme si les thèmes étaient répartis au hasard dans les phrases. La colonne suivante donne l'écart entre le nombre de cooccurrences attendues et le nombre de cooccurrences trouvées. Par défaut, le tableau est ordonné par cette colonne. La dernière colonne donne la probabilité d'obtenir ce nombre de cooccurrences ou plus. Sémato écrit dans cette colonne la formule qui peut être calculée en Excel. Il faudra enregistrer le fichier du tableau croisé et l'ouvrir en Excel pour que la formule soit exécutée²².

²² <http://132.208.114.55/guidexpert-ato/gea.asp>

Tableau 8.1 Cooccurrences

Requête	Analyse
Analyse	Cooccurrences
Corpus	Tout le corpus
Cooccurrences	Cooccurrences de thèmes dans les textes
Catégorie de l'écart détaillé	Document

Tableau 8.1.1 Cooccurrences vocable

Cooccurrence Vocable	Fréquence Phrase	Fréquence Texte
th- <u>connaissance</u>	165	153
th- <u>formation</u>	40	36
th- <u>management</u>	257	231
th- <u>performance</u>	143	133

La représentativité des thèmes analysés, leurs fréquences, les cooccurrences phrastiques, l'espérance de combinaison des deux thèmes ainsi que l'écart de fréquence sont les caractéristiques les plus importantes de cette analyse de cooccurrences. Le tableau 6 ci-dessus introduit cette analyse dans sa globalité. Le tableau 7 présente les thèmes clés, leurs fréquences, tant au niveau des phrases qu'au niveau de tout le texte analysé dans notre cas (les interviews menées sur le terrain). Afin de mieux comprendre les résultats des tableaux qui en résultent, nous donnerons une explication d'un premier niveau de cooccurrences effectué.

Concernant les thèmes connaissance et formation, nous constatons que le thème « connaissance » a été abordé lors des interviews 153 fois, contre 133 fois pour le thème « performance ». Donc, l'écart de 31 prouve que les interviewés ont mis l'accent beaucoup plus que la moyenne sur ces deux variables, prouvant ainsi un lien assez fort entre ces thèmes, donc la présence d'une certaine interactivité que nous aborderons plus en détail dans la partie interprétation, étant donné que le logiciel n'interprète pas le sens de cette interactivité.

Tableau 8.1.2 Fréquences des thèmes dans les interviews

Thème 1	Thème 2	Fréquence Thème 1	Fréquence Thème 2	Cooccurrences réalisées
th- connaissance	th- performance	153	133	<u>77</u>
th- management	th- connaissance	231	153	<u>109</u>
th- management	th- performance	231	133	<u>90</u>
th- connaissance	th-formation	153	36	<u>23</u>
th- management	th-formation	231	36	<u>23</u>
th- performance	th-formation	133	36	<u>15</u>

Par contre, nous avons eu 77 phrases qui contiennent à la fois les deux thèmes. Cette cooccurrence est nettement supérieure à la cooccurrence attendue, tel qu'indiqué ci-dessous (46 fois). Par conséquent, l'écart détecté est de 31 en faveur de ce qui est réalisé, donnant ainsi une probabilité d'obtenir ce nombre de cooccurrences ou plus de $6,3944^E-06$, exécutée en fonction de la formule Sémato, calculée par Excel.

Tableau 8.1.3 Cooccurrences attendues

Cooccurrences attendues	Écart	Probabilité
46	31	6,3944E-06
80	29	0,00039976
70	20	0,0063154
13	10	0,0043911
19	4	0,1955816
11	4	0,13474105

Cette probabilité est calculée par la loi de distribution binomiale. Ainsi, dans toutes les formules, on remplace le terme « phrase » par « texte », si les cooccurrences commandées sont textuelles plutôt que phrastiques. Dans ce qui suit des colonnes, le logiciel calcule l'écart entre le nombre de cooccurrences attendues et le nombre de cooccurrences réalisées pour chacun des sous-corpus relatifs aux valeurs de cette catégorie.

8.2 Les réseaux de similitudes construites sur les tables de cooccurrences

[...] Les réseaux de similitudes (RS) sont des analyses de distances entre des unités de regroupement textuel du corpus. Ces unités sont construites sur une catégorie de projet et peuvent être comparées à trois niveaux de description linguistique de Sémato (trois types de vocables).

[...] Les Réseaux de similitude de Sémato sont produits sur les listes de cooccurrents, chaque couple de cooccurrents étant caractérisé par une distance représentée ici par l'écart entre le nombre de cooccurrences attendues et le nombre de cooccurrences réalisées. Plus l'écart est grand, plus la force d'attraction est grande dans le réseau, entre les deux cooccurrents.

Inscription	Seuil	Configuration des réseaux		Poids de la configuration	Nombre de réseaux	Nombre d'inscrits (sur 4)
		Réseau	Poids du réseau			
th-connaissance, th-performance	31.0000	th-connaissance, th-performance	15.5000	15.5000	1	2
th-management, th-connaissance	29.0000	th-connaissance, th-performance, th-management	20.0000	20.0000	1	3
th-management, th-performance	20.0000	th-connaissance, th-performance, th-management	26.6667	26.6667	1	3
th-connaissance, th-formation	10.0000	th-connaissance, th-performance, th-management, th-formation	22.5000	22.5000	1	4
th-performance, th-formation	4.0000	th-connaissance, th-performance, th-management, th-formation	23.5000	23.5000	1	4
th-management, th-formation	4.0000	th-connaissance, th-performance, th-management, th-formation	24.5000	24.5000	1	4

Tableau 8.2 Réseau de similitude entre les concepts

8.3 Tableaux croisés

Tableau 8.3.1 Fréquence des thèmes dans les interviews

Vocable	Fréquence Phrase	Fréquence Texte
th-connaissanc e	165	153
th-formation	40	36
th- management	257	231
th- performance	143	133

La force d'attraction entre les thèmes se différencie donc selon l'importance de l'écart entre les cooccurrences. Le réseau de similarité entre les trois variables : management, performance et connaissance a été beaucoup plus important que le réseau de similitude entre connaissance et performance (26.6667 contre 15.5000, voir tableau 8.3 ci-dessus).

. Par conséquent, les interviewés ont accordé beaucoup plus d'importance au lien et à l'interactivité qui existent entre les trois volets du sujet et ils ne se sont pas limités uniquement à l'un des concepts, prouvant ainsi une certaine complémentarité et interactivité.

Tableau 8.3.2 : Tableau croisé pour tout le corpus des interviews

Requête	Analyse
Analyse	Tableau croisé
Corpus	Tout le corpus
Tableau croisé	Document, Vocables
Vocables	L'ensemble des thèmes sélectionnés, fréquences textuelles

Sémato nous a permis aussi d'effectuer un tableau croisé rassemblant quatre types de résultats. Le premier concerne le nombre brut d'occurrences trouvées par la requête. Le second s'intéresse aux « [...] valeurs (absolues ou en pourcentages) pondérées par le nombre de textes ou le nombre de phrases ». Enfin, le troisième et le quatrième s'intéressent aux « [...] valeurs (absolues ou en pourcentages) pondérées par la taille des textes et les pourcentages inter-catégoriels ».

Tableau croisé	Document (Entrevue1)	Document (Entrevue2)	Document (Entrevue3)	Document (Entrevue4)	Document (Entrevue5)
th-connaissance	24	13	21	9	17
th-formation	4	7	0	0	4
th-management	35	31	25	17	23
th-performance	18	11	15	8	19

Tableau 8.3.3 Tableau croisé des thèmes par rapport aux interviews

Document (Entrevue6)	Document (Entrevue7)	Document (Entrevue8)	Document (Entrevue9)
29	9	21	10
9	7	3	2
49	10	21	20
25	2	24	11

Tableau 8.3.3 (Suite) Tableau croisé des thèmes par rapport aux interviews

Pour illustrer le tableau croisé, nous prendrons un exemple extrait des interviews. Les textes sont les prises de paroles des intervenants lors des entretiens semi-dirigés réalisés sur le terrain.

Il y a 24 textes qui mentionnent le terme « connaissance » dans les interviews 1 et 13, lors de la deuxième interview et jusqu'à ce qu'on arrive à 10, lors de la

dernière interview. On aurait attendu plus de textes mettant l'accent sur ce terme après qu'avant, mais les interviewés ont produit relativement plus de textes à ce sujet lors de la première interview.

Cette donnée ne change pas grand-chose, si nous tenons compte de la pondération par la taille des textes (longueur des prises de paroles) plutôt que par le nombre de textes. On aurait ainsi 16,63 % contre 9,5 % pour l'interview 2, et 13,46 % pour l'interview 3.

Tableau 8.3.4 Pondération par rapport aux prises de paroles

Document (Entrevue6) pondéré nombre textes 70	Document (Entrevue7) pondéré nombre textes 22	Document (Entrevue8) pondéré nombre textes 54	Document (Entrevue9) pondéré nombre textes 34
12,76	12,6	11,97	9,06
15,81	39,13	6,83	7,23
14,53	9,43	8,07	12,21
13,08	3,33	16,27	11,85

Document (Entrevue1) pondéré taille 12147	Document (Entrevue2) pondéré taille 11519	Document (Entrevue3) pondéré taille 13139	Document (Entrevue4) pondéré taille 12638	Document (Entrevue5) pondéré taille 19802
16,63	9,5	13,46	6	7,23
9,46	17,45	0	0	5,8
16,49	15,4	10,89	7,7	6,65
15,85	10,21	12,21	6,77	10,26

Tableau 8.3.5 Pondération par rapport à la taille

Document (Entrevue6) pondéré taille 34167	Document (Entrevue7) pondéré taille 4267	Document (Entrevue8) pondéré taille 13268	Document (Entrevue9) pondéré taille 9392
7,15	17,76	13,32	8,96
7,57	47,11	6,49	6,12
8,21	13,41	9,06	12,19
7,82	5,01	19,34	12,52

Tableau 8.3.5 (Suite) Pondération par rapport à la taille

Le tableau ci-dessous représente la marge occupée par chaque concept dans chaque texte. Les textes se réfèrent toujours aux interviews menées sur le terrain. Par exemple, les textes qui mentionnent le terme « connaissance » représentent 29,63 % de tout le texte de l'interview 1, contre 18,57 % pour l'interview 2 et 47,73 % pour l'interview 3.

Document (Entrevue1) relatif catégoriel sur textes 81	Document (Entrevue2) relatif catégoriel sur textes 70	Document (Entrevue3) relatif catégoriel sur textes 44	Document (Entrevue4) relatif catégoriel sur textes 26	Document (Entrevue5) relatif catégoriel sur textes 39
29,63	18,57	47,73	34,62	43,59
4,94	10	0	0	10,26
43,21	44,29	56,82	65,38	58,97
22,22	15,71	34,09	30,77	48,72

Tableau 8.3.6 Marge de chaque concept dans chaque texte

Quant au terme « performance », sa pondération est de 35,71 % du texte de l'interview 6, tandis que le nombre diminue remarquablement lors de l'interview 7, pour arriver à 9,09 %.

Document (Entrevue6) relatif catégoriel sur textes 70	Document (Entrevue7) relatif catégoriel sur textes 22	Document (Entrevue8) relatif catégoriel sur textes 54	Document (Entrevue9) relatif catégoriel sur textes 34
41,43	40,91	38,89	29,41
12,86	31,82	5,56	5,88
70	45,45	38,89	58,82
35,71	9,09	44,44	32,35

Tableau 8.3.6 (Suite) Marge de chaque concept dans chaque texte

La lecture des tableaux démontre que le terme « management » a été le plus fréquemment utilisé lors des interviews, ce qui prouve que les gestionnaires accordent de l'importance à ce thème et qu'ils se basent sur ses différentes dimensions, sens et interprétations au niveau du contenu de leurs discours (65, 38 % lors de l'interview 4 et 58, 97 % lors de l'interview 5). Le terme « connaissance » apparaît au second rang, avant le terme « performance ».

Cela peut nous donner un aperçu de l'importance accordée à chaque variable dans ces entreprises et de la nature du lien et de l'interactivité qui peuvent exister pour prouver, d'une manière ou d'une autre, l'impact du style de management et le degré d'importance et d'implication du KM dans le processus de croissance et de rentabilité.

8.4 La gestion des connaissances dans l'entreprise Nurun inc.

Le partage adéquat de l'information, de l'expertise et des connaissances au sein de l'entreprise dans tous ses bureaux sur trois continents différents est d'une importance grandissante. C'est à l'intérieur de ce cadre intégrateur que se déroule le processus d'implication du tacite et la mise à niveau des programmes d'intégration du talent et de l'expertise.

Pour tenter de répondre à ces exigences de réussite, la direction de Nurun, en accord avec la haute direction de Québecor, a adopté une politique d'enrichissement de ses capacités intangibles, en redressant le système de transfert et de partage des connaissances à l'intérieur des bureaux des différentes régions et entre les bureaux, afin de conserver le même niveau d'expertise et de capacités intangibles.

Ces exigences font des connaissances et des expertises un point de repère primordial. Ainsi, la direction a redressé le réseau Intranet, qui sera capable de transformer les manières de faire traditionnelles et les méthodes de fonctionnement du réseau, conçu auparavant comme des archives d'informations, dont les préposés n'étaient en quelque sorte que des bibliothécaires.

Ces démarches tentent en effet de fonder la volonté de changement, étant donné que la réalité de l'entreprise a démontré que les anciennes manières de faire ont constitué des échecs quant à l'implantation d'un système capable d'améliorer les échanges et la mémorisation active. Selon cette vision macro et dans une optique de « knowledge management », cette gestion se concentrera progressivement sur la gestion des compétences, et non sur la gestion documentaire.

Les acteurs qui se sont penchés sur ce redressement se sont fixés comme objectif de cibler la partie du savoir détenu par l'homme en donnant accès, non plus aux bases de connaissances, mais à des personnes et à leur savoir-faire. Il s'agit d'un lien interactif que l'Intranet, dans sa nouvelle version alignée sur la nouvelle politique, peut permettre, en facilitant le contact en temps réel.

Une telle approche a commencé à faciliter l'accès et le partage. Cependant, l'évaluation réelle nécessitera un délai d'environ six mois pour connaître objectivement les résultats concrets de cette démarche de redressement du système, étant donné l'absence jusqu'à présent de statistiques pouvant faciliter la mesure quantitative de l'impact réel, les attributs et les retours sur investissements qui ont eu lieu par rapport au nouveau système qui commence à être mis en place.

Chez Nurun, la connaissance tacite a de l'importance, tout comme la connaissance explicite. La preuve en est que les acquisitions qui ont été faites se concentrent surtout sur les talents et les nouvelles manières de faire, afin de permettre l'innovation, qui représente le « core competence » de l'entreprise. Cette orientation vers le tacite est dû à la prise de conscience que le talent peut exister

dans l'expérience accumulée, l'esprit créatif, l'innovation, la formation de pointe et de haut niveau et même dans des intuitions et des impressions individuelles.

D'autres mesures sont également à la disposition de l'organisation. Ces moyens peuvent se concrétiser et être schématisés en tant que nouvelle conception, configuration ou nouvelles idées, permettant ainsi d'innover au niveau micro ou macro dans le produit même ou dans ses procédés. Étant donné l'importance grandissante du talent et du tacite et la difficulté de les communiquer directement, Nurun s'est orienté vers l'apprentissage au moyen de l'intégration des nouveaux talents dans son système, à travers une expertise stratégique et créative qui représente un des buts fondamentaux des acquisitions. En fait, la direction a affirmé qu'ainsi elle pourra mieux anticiper les innovations et les nouvelles tendances sur le marché de l'interactivité.

Ainsi, la tendance est de plus en plus à la création active et subjective de nouvelles connaissances par les acteurs et non pas à la concentration sur les connaissances existantes, ce qui nous rappelle en quelque sorte la théorie de Nonaka et Takeuchi sur l'importance de la connaissance tacite et la manière dont elle pourra être intégrée au processus de création des connaissances dans l'organisation.

C'est un processus qui, présentement, se base essentiellement sur l'Intranet, les forums de discussions et la formation à l'interne comme à l'externe. L'Intranet est perçu, à ce point de vue, comme un processus postérieur aux acquisitions qui permettent l'intégration de nouveaux talents, comme nous l'avons mentionné précédemment. Mais la question qui se pose se situe au niveau de l'efficacité de ce réseau ; il s'agit de savoir s'il est capable de traduire vraiment cette volonté d'acquérir le tacite tout comme l'explicite.

On a posé la question aux différents gestionnaires du département de communication, de la GRH et du KM. Tous ces intervenants ont exprimé leur

appui à cette méthode qui permet l'extériorisation du talent dans le domaine de l'interactivité, étant donné que la communication se fait d'une façon spontanée, informelle la plupart du temps, et qu'elle est orientée vers des sujets professionnels, et pas seulement pour se distraire. Il s'agit d'une initiative qui a pour but d'échanger en temps réel des informations en tous genres, tant organisationnel, administratif que techniques, augmentant ainsi le pourcentage de réussite de capitalisation et de mémorisation. Elle améliore également le sentiment d'appartenance et de communication intra et intergroupe.

Cette interprétation générale des effets positifs de cette méthodologie de transfert et de capitalisation caractérise de plus en plus les interviews d'évaluation du rendement des employés par le département de la GRH. Sur le plan technique, ce forum de discussions, qui se base sur des technologies d'informations ultrasophistiquées créées autour de la plate-forme Sharepoint Portal Server de Microsoft déploie surtout la solution de Changepoint (un progiciel de PSA, Professional Services Automation) pour assurer la gestion de projets, l'allocation des ressources, etc. On peut également ajouter que Nurun est une organisation multiculturelle, ce qui peut avoir des conséquences à double tranchant : une diversité qui peut être enrichissante, comme elle peut devenir la source de problèmes de gestion.

À cause de cette réalité, la direction a investi dans ce forum de discussion, étant donné son importance grandissante pour sensibiliser et augmenter le sentiment d'appartenance envers les buts stratégiques de l'entreprise. Cela continue à devenir une réalité à travers les séminaires et l'évaluation des degrés d'apprentissage par le département de la GRH. Il s'agit de toute une méthodologie qui facilite la reconnaissance des efforts et facilite l'apport du groupe à l'organisation.

Quant aux participants, ils pourront savourer progressivement le plaisir d'apprendre les uns des autres, car cette démarche facilitera l'accès,

l'extériorisation ainsi que la contribution aux démarches d'innovation au sein d'une structure informelle et efficace.

Un extrait du communiqué de presse de Jacques Hervé Roubert publié en 2001 par mesfinances.com argumente cette analyse, en expliquant que : « [...] En tant qu'entreprise qui a vécu une croissance par acquisitions dans la dernière année, nous sommes confrontés au défi d'intégrer différentes cultures, lois et méthodologies et différents règlements et outils », tel que le souligne Jacques-Hervé Roubert, président et chef de la direction de Nurun, qui ajoute : « Nous avons besoin d'un outil d'affaires qui faciliterait la communication, permettrait de gérer des projets mondiaux, mesurer la performance et planifier l'avenir. »

En concrétisant cette approche, les TI utilisées telles que Changepoint ont permis de tirer profit, entre autres, des avantages de la facilité d'accès et d'échanges. Ainsi :

[...] Changepoint permet d'intégrer processus clés et collaboration effective des différents acteurs de la chaîne de prestations des services, afin que les entreprises puissent atteindre une meilleure productivité et maximiser leur rentabilité ainsi que le développement d'un répertoire de connaissances et de vérification de la réalité pour développer de meilleurs standards et pratiques pour l'entreprise²³.

Ce talent acquis, intégré et extériorisé est développé, entre autres, grâce à l'expérience, à l'amour du métier et à la bonne communication descendante et ascendante. Ainsi la motivation et l'appartenance aux buts et aux orientations stratégiques de l'entreprise, surtout que l'équipe de gestion a effectué une certaine rétroaction managériale au niveau de la GRH, de la communication et des TI. Cela a permis de faciliter et d'accélérer le redressement, particulièrement à cause de cette similarité au niveau de l'âge, du comportement et du type de personnalité (la majorité des cadres et employés sont du type extravertis)

C'est-à-dire qu'ils aiment communiquer et échanger d'une manière formelle et informelle).

La théorie de la création des connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi se retrouve au niveau de son application sur le terrain, étant donné que les connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience et qu'elles recouvrent aussi les intuitions ou les impressions individuelles. Ce processus de gestion des connaissances chez Nurun Inc. a commencé à se développer avec les années, étant donné l'importance de ce type de connaissances dans certains cas et avec certains produits. Les manuels ne mémorisent pas tout le processus et ne peuvent en aucun cas être à jour, à cause de l'amélioration et de la création incessantes de nouveaux produits. La spirale de conversion est alors mesurée à la lumière du niveau de pénétration et d'intégration du processus mis en place en suivant le taux d'utilisation, le taux de fréquentation et les dimensions d'adhésions pour le transfert et le partage.

Cependant, cela n'exclut pas le fait que les conflits interculturels dans certains cas et les différences des lois et procédures de fonctionnement d'un pays à l'autre ainsi que la qualité du contenu associé aux autres problèmes techniques comme la qualité du réseau et la vitesse de transmission des données peuvent nuire à la qualité d'échange et de partage.

Malgré ces obstacles et les lacunes du système, l'entreprise a réussi à concrétiser cette vision en une politique écrite traduisant clairement les démarches selon les grandes tendances stratégiques de croissance et d'innovation qui se basent sur le talent, sur l'expertise stratégique et créative ainsi que sur les compétences. Cela fait en sorte de créer une culture de conversions avec des outils technologiques mis en place juste quelques mois avant de commencer cette recherche empirique auprès de l'entreprise. Alors, on peut dire que c'est la période transitoire qui commence à mieux permettre la promotion du partage des connaissances tacites et explicites.

Cela ne nous empêche pas de penser que les anciennes méthodes d'incitation à collaborer sont quasi présentes ; le fait, par exemple, d'inciter financièrement, d'améliorer les conditions de travail, de donner à ces employés et à ces cadres de longues vacances, pour ne pas les perdre définitivement en cas de diminution des projets, représentent des politiques encore répandues comparées à la politique qui s'appuie sur la culture du partage des connaissances. Les partenariats pour établir des connaissances représentent une autre perspective assez sérieuse pour Nurun, surtout avec le partenariat stratégique avec Québecor World. C'est une ouverture sur son environnement qui représente une occasion assez importante dans un environnement où les partenariats représentent parfois une démarche à risques. En effet, la concurrence féroce fait en sorte que la collaboration devient de l'espionnage industriel et qu'elle ne touche pas la « core competence » de chaque organisation, ce qui oriente, dans certains cas, vers la veille technologique, afin de ne pas perdre les connaissances, les informations et ainsi l'avantage concurrentiel. Dans le cas de Nurun, cela a été qualifié de bénéfique, étant donné que l'entente consiste à accélérer sa croissance dans les cinq prochaines années et à faciliter son programme d'acquisitions, qui visera des fournisseurs de solutions qui sont innovateurs dans ces domaines clés, grâce à cet accord qui prévoira une garantie de revenus de 40 millions de dollars US de la part de Quebecor World.

Le schéma suivant représente la situation des différentes catégories d'entreprises selon leurs tailles et leurs secteurs d'intensité technologique par rapport à leurs intérêts dans la gestion des connaissances. Cela montre que des entreprises comme Nurun (qui fait partie de la catégorie des moyennes entreprises : entre 500 et 999 employés) ont une intensité de gestion des connaissances assez remarquable. Malgré l'avantage concurrentiel des PME par rapport aux grandes et moyennes entreprises au niveau du faible niveau de bureaucratie, l'intensité de la gestion des connaissances se trouve encore à des niveaux clairement plus bas, puisqu'il n'y a pas vraiment de politique écrite en ce sens, ni d'investissements de taille pour en tirer profit.

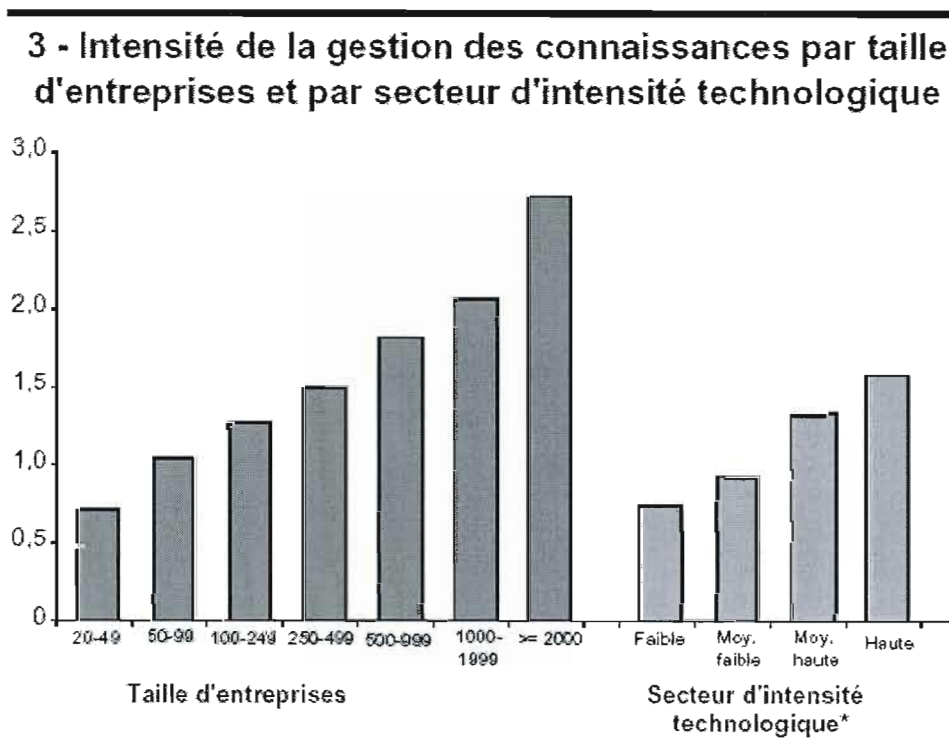


Figure 8.4 Intensité de la gestion des connaissances par taille d'entreprise et par secteur d'intensité technologique

Source : Service des études et statistiques industrielles (France), enquête CIS3

8.5 Promouvoir le partage des connaissances

Les directeurs de Nurun sont conscients que les pratiques de gestion des connaissances ne se limitent pas uniquement au fait de mettre en place des plates-formes technologiques, notamment les nouvelles technologies de l'information et des communications comme Internet, l'Intranet, les logiciels et du matériel technologique sophistiqué. Ce que les gestionnaires qualifient « d'humaniste » dans les méthodes de gestion commence à avoir de plus en plus d'importance, malgré que l'approche financière soit toujours dominante. Cela est dû au fait que le talent se situe surtout dans l'esprit humain, et non pas dans les logiciels et les TI en général. En effet, tant que la vision ne se concentre pas sur la

valorisation et la reconnaissance de tout ce qui se rattache aux valeurs, aux croyances, aux intuitions, aux expériences, au sentiment d'appartenance et même aux soupçons et aux émotions, la vision de l'innovation et de la croissance peut finir par entraîner un échec. En effet, d'après un gestionnaire du département de la GRH au sein de Nurun Montréal, « c'est du talent qu'on vend, et tant que ce talent n'est pas valorisé, ça n'aboutit à rien d'investir tout cet argent ».

Les cadres intermédiaires des trois départements (GRH, communication et KM) ont affirmé qu'il y a toujours du travail à effectuer à ce niveau, surtout au niveau de la collaboration entre les divers bureaux qui existent sur les trois continents (Amérique, Europe et Asie), en raison de la différence de la culture générale, de la culture managériale, de la langue et même des horaires nécessaires pour communiquer en temps réel. Entre autres, la gestion du changement, dont le redressement des TI, fait partie de cette logique de réduction des différences et de l'éloignement dans l'espace. Les blogs, qui sont des pièces maîtresses des web.zéro, ont apporté des avantages en termes d'expression libre sur la base d'une certaine périodicité enrichie d'hyperliens externes. Nous avons constaté l'appui de nouvelles tendances de communication et la simplicité des liaisons informationnelles, en supportant plusieurs milliers d'utilisateurs et en mobilisant moins de bandes passantes et de ressources, de même qu'en exigeant moins de maintenance. Le traitement des données est alors effectué d'une façon plus simple et plus rapide, et les résultats sont ensuite synthétisés de manière à procurer de multiples avantages à la portée de tous les utilisateurs de l'entreprise.

On constate une représentativité du développement technologique qui se manifeste comme clé de la réussite du transfert et de l'extériorisation du talent et de l'expertise à la portée des intervenants, en permettant d'intégrer les données de tous types de sources et de présenter les résultats de la recherche dans une période de temps beaucoup plus réduite qu'auparavant. Une idéologie managériale adoptée par la direction et inspirée d'un petit schéma représentatif de Léonard Barton (1995) qui explique essentiellement l'engagement des acteurs, dont les

employés, au niveau de la conception et de la création des connaissances dans toute l'organisation :

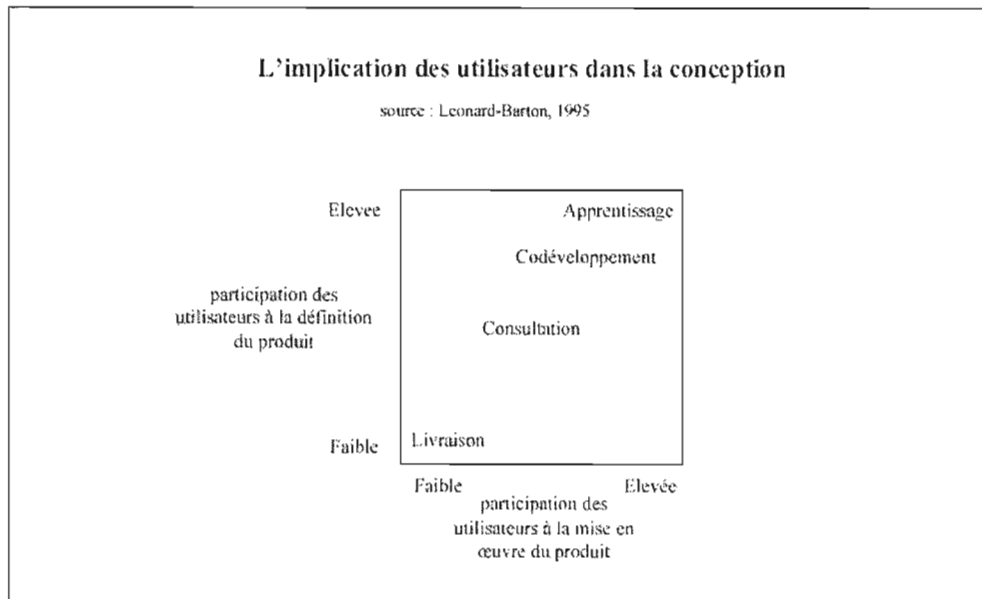


Figure 8.5 Implication des utilisateurs dans la conception et mise en œuvre des produits
Source : Barton (1995)

Du fait de la complémentarité des différentes politiques, l'intensité des pratiques nous amène à la prochaine étape de ce processus du « knowledge management » (KM), dans laquelle nous aborderons les pratiques d'acquisition, de stockage et de capitalisation des connaissances.

8.6 Les pratiques d'acquisition des connaissances

Les pratiques d'acquisition des connaissances passent donc par une approche managériale tenant compte de deux grands volets : le management des hommes pour réussir l'engagement de toutes les parties prenantes et le management des informations et des connaissances tacites et explicites partout dans l'organisation.

En ce qui concerne le premier volet, la direction s'est rendue compte que cette démarche passe par l'embauche de personnes clés dans le domaine de la conception, du design, de la production et de l'ingénierie, afin de créer la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter en intégrant leurs talents, leurs esprits créatifs et leurs expériences à leur travail. L'entreprise a également recours à l'embauche de personnes talentueuses et expérimentées, provenant de ses compétiteurs, afin de profiter de l'expertise et des nouvelles manières de concevoir au niveau des procédés et de la production. Il n'en demeure pas moins que la technique la plus répandue et la plus importante se situe au niveau des acquisitions qui ont été associées à une veille technologique, qui a permis d'évaluer le positionnement stratégique et concurrentiel des compétiteurs sur le marché

Quand au management de l'information, on a pu remarquer que les cadres ont recours aux conférences et aux conférences en ligne, étant donné qu'elles ont aidé par le passé à prendre en compte les différentes améliorations et modifications apportés aux processus, aux procédés et au capital immobilier en termes de production, de conception, de design, de coûts et de rapport qualité-prix. Ces informations aident à améliorer, surtout à l'intérieur du processus, afin d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de faire qui facilitent la tâche de la recherche et développement, permettant l'acquisition de nouvelles pistes d'inspiration pour améliorer la créativité

Le recours à l'espionnage industriel et technologique est également une pratique qui est présente au sein de l'industrie en général et qui se présente comme un moyen discret et répandu de faire face à la concurrence féroce. Au niveau individuel, les employés sont conscients que l'acquisition de nouvelles connaissances peut dépendre de leurs propres initiatives à participer à l'externe à des séances de formations continues, à des séminaires d'employés spécialisés ou à des cours de formation professionnelle dans des écoles spécialisées reconnues pour la pertinence et l'efficacité de leurs diplômes.

8.7 Les pratiques de stockage des connaissances

Le stockage des informations, des nouvelles conceptions et des idées nouvelles se réalise grâce aux technologies de l'information, qui ont permis la bonne organisation de différents dossiers et projets d'une façon virtuelle, accessible et de plus en plus sophistiquée. La présence de la technologie de l'information et son importance accrue ont favorisé la passion des employés pour améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Lors d'une interview avec un des membres de la direction, nous avons pu constater que, grâce à ces logiciels, chaque opération de développement de connaissances, d'intégration d'une nouvelle technologie dans le système permet d'accéder rapidement à une information contextuelle pertinente grâce à une documentation Intranet et Internet. La méthode favorise un accès commun à tous les intervenants pour partager les mêmes informations du réseau principal, ce qui permet la maîtrise complète de tout le processus de gestion. Le réseau a les caractéristiques et les détails des partenariats effectués, des acquisitions, du développement de procédés, de la relation avec les fournisseurs, des relations avec les clients, du contrôle des produits, et même du bilan de l'année en termes d'innovations apportées aux procédés.

Le courrier électronique est très utilisé aussi pour stocker de l'information et pour effectuer des échanges. À titre d'exemple, le dessin technique est partagé entre les différents membres du groupe au moyen de courriels qui permettent d'économiser du temps et de l'argent grâce à un accès immédiat à Internet. Outre ces technologies de l'information, l'entreprise a des copies papier des manuels et les archives des différents projets passés bien classifiées avec des séparateurs de différentes couleurs. Ce que nous pouvons constater est que Nurun est en avance par rapport à ses concurrents, qui, eux, ont de la difficulté à s'adapter, faute de moyens parfois, mais pas nécessairement à cause du manque d'expertise.

L'avenir semble vouloir apporter plusieurs améliorations au niveau actuel d'acquisition et de stockage des connaissances, étant donné cette prise de conscience grandissante de l'importance du KM, surtout que l'entreprise commence à prendre de l'ampleur sur le marché mondial. Cela va s'approfondir au moyen de nouvelles pratiques que la direction a agréé et qu'on a essayé de regrouper selon les sections suivantes :

- Politiques et stratégies à moyen et à long terme ;
- Leadership organisationnel en matière du KM ;
- Incitations monétaires et non monétaires ;
- Formation et mentorat ;
- Amélioration du niveau de communication existant.

Quant aux politiques et aux stratégies, la tendance est à élargir son champ de compétence, à élargir son réseau de partenariat, et non pas à se limiter uniquement au partenariat avec Québecor World.

La preuve en est que récemment, Nurun a conclu une entente de collaboration avec Delphes Technologies International qui confère à Nurun le statut de stimulateur et de revendeur de la technologie Diogène, technologie de Delphes Technologies International. Il s'agit d'une technologie de recherche en langage naturel qui permettra à Nurun d'offrir à ses clients un outil de recherche d'informations plus sophistiqué exploitant des sites riches en contenu.

Le « core competence » de Nurun est aussi un aspect managérial créant un système de valeurs qui visera à promouvoir le partage des connaissances où même l'évaluation du rendement en sera incluse dans le système. Les pratiques du KM seront parmi les critères explicites de l'évaluation du rendement des employés et aussi des membres de la direction. De ce fait, des incitatifs monétaires et non monétaires seront pris en compte pour récompenser le partage intra et intergroupe.

La direction pense également à implanter la culture des partenariats interorganisationnels avec des entreprises qui ne font pas partie de ses concurrents

directs, pour échanger et collaborer, soit au niveau de la recherche et développement, ou pour tirer profit de la recherche fondamentale, enfin pour conserver le statut de pionnier créatif. Cela réduira l'importance et la pertinence de la documentation papier, puisque tout est en train d'être informatisé et codé, tout en conservant une grande facilité d'accessibilité.

8.8 *La gestion des connaissances chez Ericsson Canada*

8.8.1 L'acquisition des connaissances

Dans le cas d'Ericsson, les pratiques commencent au niveau du recrutement des gestionnaires de grand calibre qui ont déjà une expérience dans le domaine des télécommunications. Un exemple concret de cette pratique a été l'embauche de M. Antonio Saccerrachi, auprès de qui nous avons réalisé une interview, et qui a mentionné qu'il travaillait déjà comme consultant dans le domaine. Il a donc amené son expertise et son expérience chez Ericsson, afin que l'entreprise puisse tirer profit de ses connaissances pour innover dans les procédés et les manières de faire au niveau managérial et dans les procédés de fonctionnement en termes de recherche et développement.

Les acquisitions et les partenariats sont des pratiques très opérationnelles et stratégiques pour Ericsson qui permettront d'acquérir des experts clés à l'esprit créatif. Dans ce contexte, les interviewés ont valorisé les outils mis en œuvre pour l'acquisition de l'intangible, qui représente un but en soi lors de projets d'acquisitions de PME dans le secteur des télécommunications. Les nouveaux chercheurs s'intègrent au département de recherche et développement de Montréal ou aux 40 centres de recherche, dans des petits groupes du travail déjà mis en place pour innover dans les procédés et les processus.

Un travail de collaboration associé aux pratiques virtuelles de communication, ainsi que la communication informelle intra et inter groupe se font d'une manière spontanée dans les couloirs, pendant le lunch ou dans les cafétérias. Ces pratiques sont très efficaces, selon les gestionnaires, car elles sont faciles, rapides et spontanées, sans nécessiter de réunions formelles et des messages électroniques, qui parfois ne réussissent pas à faire passer le message ou l'information appropriée.

La veille stratégique est une piste supplémentaire pour s'ouvrir sur l'environnement technologique externe et évaluer le positionnement stratégique et technologique par rapport aux concurrents. La veille se présente de plusieurs façons : assistance aux conférences, sites Internet des concurrents, vidéoconférences et recrutement des gestionnaires et des chercheurs des concurrents, si l'occasion se présente. Ericsson a aussi recours aux interactions et à la synergie entre connaissances tacites et explicites dans des structures technologiques sophistiquées au moyen d'Intranet, d'Internet, de forums de discussions virtuelles, de bases de données et de consultations internes, surtout lors de problèmes techniques.

Dans l'ensemble, ces démarches ne sont pas écrites et ne font pas partie des discussions formelles lors des réunions, alors qu'elles constituent des pratiques courantes. L'extériorisation du tacite se fait ainsi et, jusqu'à présent, d'une façon informelle qui donne des résultats concrets. Cependant, les différents interviewés ont insisté sur la nécessité d'effectuer des améliorations au système, pour inciter à échanger et à tirer profit de toute l'organisation, surtout que les lacunes sont déjà présentes au niveau du stockage systématique dans la base de données créée pour atteindre ce but.

Dans l'ensemble, la mise à niveau de l'entreprise cible la recherche et développement et le service à la clientèle pour garantir la croissance de sa part du marché et affronter la concurrence. C'est pour cette raison que les gestionnaires

intermédiaires auprès de qui nous avons effectué les interviews se concentrent de plus en plus sur les forums de discussions en tant que foires aux savoirs internes et externes, tacites et explicites, dans une vision de partage et de collaboration, qu'ils essayent d'ailleurs d'implanter dans l'esprit de leurs équipes d'une manière informelle, en l'absence d'une politique officielle et écrite qui établit et encourage des motivations bien précises.

Cependant, la structuration hiérarchique et la centralisation décisionnelle obligent à suivre les directives de la haute direction du siège social de l'entreprise en Suède, ce qui laisse la porte ouverte aux initiatives des employés pour s'informer sur les autres pratiques qui se font dans d'autres entreprises (« benchmarking ») ou pour consulter des sites Web ou autres sources d'informations pertinentes pour se mettre à jour sur les innovations des concurrents.

L'interaction sociale intra et inter groupe ainsi que l'infrastructure technologique mise en place ont permis d'acquérir et de mémoriser à l'interne et d'avoir des impacts sur les connaissances qui circulent dans l'organisation ainsi que sur l'amélioration de la qualité et de la quantité des innovations et des brevets. Par conséquent, les départements sont devenus des entités de recherche démarquées par leurs succès et leurs efficacités au niveau des recherches appliquées. En raison de cette performance, la section de Montréal a échappé au redressement qui a eu lieu depuis 1996 et qui a fait en sorte de réduire l'effectif de 110 000 à 55 000 personnes à travers le monde. Reste que l'absence de statistiques n'a pas permis de mesurer d'une façon quantifiable l'impact de ces pratiques sur l'acquisition et l'extériorisation des connaissances et de l'information.

8.8.2 Le stockage des connaissances

Le stockage des connaissances se fait essentiellement à travers les technologies d'informations, qui regroupent un certain nombre d'outils et de logiciels mis en place pour gérer les données et les informations tant techniques que managériales. Ces TI permettent de gérer la base de données, les référentiels de connaissances, les forums de discussions, les courriels et toutes les informations sur les produits présents et futurs, de même que la relation avec la clientèle. Cette liste d'outils comprend essentiellement deux grands volets : collaboration et outils portant sur l'information des produits.

L'Intranet (Teamsite) a aidé à la publication d'informations portant sur l'entreprise et de celles des forums de discussions et des communiqués. Le Quickplace a aussi eu de l'envergure et de l'importance ces dernières années, étant donné l'expansion grandissante des sous-secteurs de la recherche et développement, qui nécessitent des outils simplifiés pour la discussion de projets. L'amélioration du réseau se fait de plus en plus au moyen de partenariats technologiques et de l'achat de logiciels ultrasophistiqués, grâce à des investissements majeurs à ce niveau. C'est l'une des raisons de l'implantation du Lotus QuickPlace :

[...] un outil de service Web pour la collaboration instantanée. D'une approche très intuitive, fonctionnelle et opérationnelle, il est destiné au marché des PME-PMI ainsi qu'aux équipes projets des grands groupes. QuickPlace fournit en un seul espace la gestion sécurisée et transparente de projets Intranet, Internet et Extranet ²⁴.

Le grand avantage de l'implantation de cet outil est qu'il permet une collaboration instantanée qui demande ni entraînement, ni assistance technique, permettant ainsi à la majorité des groupes de travail du centre de recherche de collaborer et d'échanger les informations pertinentes et les connaissances tacites et explicites d'une façon simple et accessible. Parmi les autres avantages, on trouve :

²⁴ http://www.logix.fr/lotus/lofxpd_lot_quick.htm

Avertissement des personnes connectées et discussion en temps réel. Mise en commun d'idées nouvelles ou révision d'un point avec d'autres membres. Extrêmement personnalisable. Ajout de dossiers ou formulaires, mise à jour de l'aspect général de l'espace, création de thèmes qui reflètent l'Intranet existant ou le site Web de l'entreprise ; création instantanée d'un sous-espace destiné à un besoin particulier de l'entreprise²⁵

Du côté opérationnel, le KS Tool appuie grandement les SI orientées vers les connaissances, la recherche et l'innovation, puisque, selon la définition de cet outil que nous avons obtenu de M. Saccareccia :

« Knowledge Sharing Tool is a special knowledge networking tool and a place where people can collaborate actively, share knowledge and experiences, and access several ready-made human networks within professional communities. KSTool is specialized for handling large networks over a long period of time. A community is a group of people collaborating around a common interest. »

Un autre volet technologique est le CDM. C'est un outil de gestion de la documentation ainsi qu'un outil portant sur l'information de produits qui travaille en étroite collaboration avec les Clearquest pour la gestion des demandes de changements sur les produits supportés, ainsi qu'avec le Clearcase pour la gestion des codes sources et des spécifications de logiciels.

Les systèmes d'informations mis en place remplacent en grande partie l'absence de politique écrite portant sur la gestion des connaissances. La simplicité d'utilisation, la facilité d'accès ainsi que la synergie de groupe peuvent motiver à collaborer (socialisation), à externaliser et à combiner les informations et les connaissances. Inspirées de l'idéologie germanique et des traditions scandinaves au niveau de la gestion du capital humain, les pratiques chez Ericsson reflètent une démarche qualifiée d'humaniste dans leurs valeurs et orientée vers l'externalisation du talent.

²⁵-http://www.logix.fr/lotus/lofxpd_lot_quick.htm(Consulté mars 2007)

8.9 La performance organisationnelle en rapport avec l'approche managériale

La performance organisationnelle chez Nurun et Ericsson, comme c'est le cas dans plusieurs entreprises « high tech », se traduit au niveau de l'investissement dans la recherche et développement, qui représente le « core competence » de ces entreprises technologiques, afin d'obtenir un avantage compétitif qui permet de les distinguer. Le graphique qui suit explique le lien entre la gestion des connaissances et la performance, surtout au niveau de la productivité et de l'innovation.

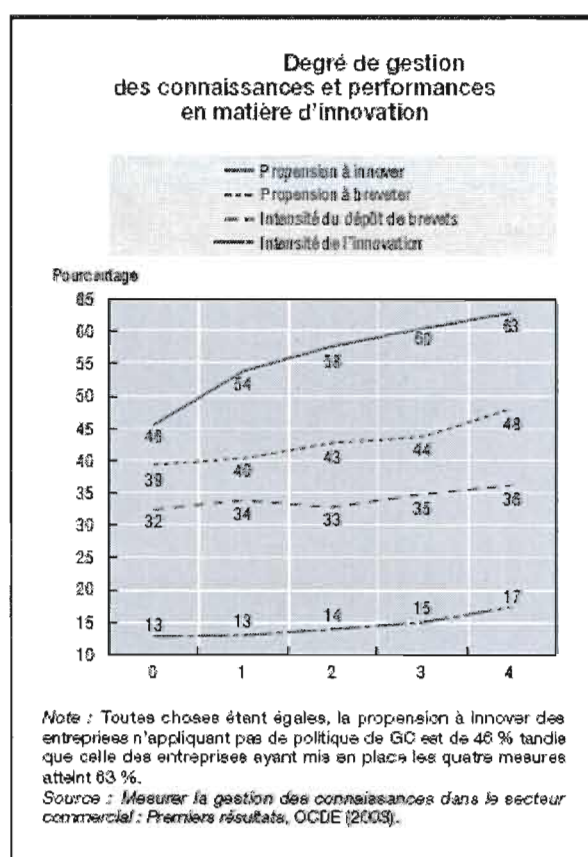


Figure 8.9 Niveau de gestion des connaissances et performances en matière d'innovation, OCDE (2003).

Inspiré d'une étude effectuée sur les pratiques de gestion des connaissances au Canada par Louise Eral (2003) ainsi que par nos interviews, nous remarquons que quelle que soit la taille de l'entreprise, son secteur et ses efforts en recherche et développement, elle peut innover davantage et même obtenir des brevets, si elle tient compte de la gestion des connaissances. En ce qui concerne le cas de Nurun Inc, nous pouvons classer les types de liens qui existent selon deux fonctions principales : un lien qualitatif et un lien quantitatif.

Le lien qualitatif fait en sorte que le KM aide les employés à trouver des nouveaux processus de fonctionnement, ce qui facilite la collaboration entre les différents bureaux de l'entreprise pour appliquer les nouvelles expériences et les nouvelles expertises acquises dans tout le réseau et ainsi faciliter la recherche d'informations pertinentes. Cela démontre que l'amélioration des modes de raisonnement et d'apprentissage constitue un avantage organisationnel associé à une amélioration du partage horizontal et vertical des connaissances ainsi qu'à une valorisation supplémentaire des carrières des managers qui se sont intégrés au processus pour partager ce qu'ils savent.

L'amélioration de l'efficience des travailleurs à ce niveau constitue un résultat très souhaitable pour ces entreprises, ce que démontre bien la cote élevée accordée au partage et à la diffusion. La performance quantifiable, l'adaptation des produits ou des services aux besoins des clients et la recherche régulière et continue de l'innovation comme source principale d'avantage concurrentiel figuraient également parmi les résultats obtenant une cote élevée de la part des dirigeants de Nurun. Cependant, il faut noter à ce sujet l'absence de statistiques démontrant clairement ce lien quantifiable entre KM et performances organisationnelles. C'est plutôt grâce à des données plus macrologiques qu'on peut conclure que le KM a contribué à l'amélioration des résultats, étant donné que généralement, la qualité

des connaissances et leurs pertinences sont souvent traduites par le nombre grandissant de brevets détenus par l'entreprise.

Parallèlement avec les acquisitions comme celle de China Interactive par Nurun, Jacques Hervé Roubert, président et chef de la direction de Nurun, a déclaré, lors de son communiqué de presse du 23 janvier 2006, que :

[...] cette acquisition nous permettra d'enrichir nos compétences dans le domaine de l'interactivité grâce à une expertise stratégique et créative acquise dans un marché particulièrement dynamique et novateur, qui offre à la fois des technologies de pointe et des pratiques marketing intégrées d'avant-garde. Nurun pourra mieux anticiper les innovations et les nouvelles tendances sur le marché de l'interactivité.

Ericsson Canada n'a pas, jusqu'à présent, de statistiques ni d'études qui démontrent le lien direct existant entre performance et gestion des connaissances. Cependant, le temps de livraison du produit, à cause de la réduction du temps de recherche et développement, du design, de la conception et de la production, s'est amélioré. C'est ce qui a permis d'acquérir de nouveaux marchés : l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience du cycle interactif entier.

L'analyse des données nous a permis de conclure que tous les intervenants ont fait le lien entre les trois variables, malgré les différences au niveau du taux d'importance et la densité des liens de chacun, ce qui nous fait conclure à la première étape 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, la manière de s'engager dans le processus, la qualité de cet engagement, son type et ses modèles seront matière à discussion dans le chapitre suivant de cette analyse.

8.10 Les réponses sur le terrain par rapport aux questions de recherche

L'évaluation générale de ce sujet sera présentée au chapitre suivant. Cependant, à titre d'information au point de vue macro, on peut constater que la réponse à nos questions de recherche est passée de la réponse définitive à la réponse ouverte et incertaine. Cela est dû essentiellement à la non exactitude des données quantitatives, et même à leur absence, dans la majorité des cas, pour approuver ou désapprouver les résultats attendus face à cet engagement du processus de la KM (« knowledge management ») dans le processus général de la performance.

Ainsi, l'évaluation concrète de l'application de l'approche managériale au niveau de l'augmentation de l'efficacité reste inquantifiable jusqu'à présent. Par conséquent, une approche qualifiée d'« humaniste », ouverte sur tous les acteurs, consciente de l'effet de l'intangible dans la création de l'innovation, facilite l'engagement et augmente les chances de réussite du système dit « organisation apprenante ». Quant à la gestion des connaissances, nous avons remarqué sur le terrain que sa contribution est plutôt organisationnelle. La raison en est que notre recherche documentaire ainsi que les interviews avec les personnes clés ont démontré que l'effet se situe plutôt au niveau de la facilité d'accès à l'information, de la facilité d'échange, de l'augmentation du niveau d'engagement, de la communication et, donc, de l'appartenance. Il n'en demeure pas moins que rien ne démontre jusqu'à présent l'impact financier de l'acquisition, du stockage et de la mémorisation des informations et des connaissances. Il faut mentionner aussi que la base du processus de redressement organisationnel dans ces deux entreprises se trouve au niveau de la technologie d'information.

Nous avons élaboré un questionnaire qui essayait de tenir compte de tous les aspects d'un tel processus, mais nous avons remarqué à travers les discussions que nos interviews ciblent essentiellement les logiciels mis en place et les nouvelles technologies qui ont redressé le système, ce qui montre que l'aspect technologique

demeure la réalité la plus importante dans l'esprit des gestionnaires. Néanmoins, malgré que d'autres aspects existent, entre autres la communication informelle et le « pool » de conversation dans les pauses café, cela n'empêche pas de penser que la direction n'est pas engagée dans ce processus et qu'elle n'a pas appuyé des démarches autres que technologiques d'une façon claire et systématique, ce qui nous amène à conclure que le volet technologique reste la solution primordiale jusqu'à présent.

De ce fait, le débat est toujours présent au sujet du type d'approche qui doit avoir la priorité, l'approche financière ou l'approche humaniste. Cette idée trouve ses fondements au niveau des paroles hétérogènes des intervenants et de l'absence d'une politique écrite mentionnant clairement la vision et la stratégie d'orientation. Reste à signaler que la revue de la littérature, avec toutes ses richesses sur le développement des visions bien détaillées, n'est jusqu'à présent applicable que dans certains volets et non pas dans tous les volets. Cela nous rappelle l'approche traditionnelle du management (telle qu'exposée dans notre revue de littérature), où la concurrence féroce fait en sorte que le marché risque d'être contrôlé par les géants ; ainsi cette vision reste dominante et pousse continuellement à conquérir et à adopter une vision financière pour résister et croître, sans prendre conscience de l'importance grandissante de l'investissement majeur au niveau de l'intangible (Nonaka, Udo et Zander).

Le lien entre la théorie et la vie réelle des entreprises trouve aussi ses fondements dans l'approche technologique considérée comme la plus adaptée concrètement, étant donné qu'elle a comme principe général la mise en œuvre de la collaboration entre les différents acteurs pour créer, capturer, manipuler, communiquer, échanger et utiliser l'information (Zara, 2000). À cause de ce principe et étant donné la possibilité de concrétisation de cette collaboration au moyen des logiciels sophistiqués, dont Internet et l'Intranet, les entreprises ont adopté cette approche qui paraît la plus réalisable dans un contexte d'intangible déjà difficile à maîtriser et à identifier. À titre d'exemple, Nonaka et Takeuchi ont développé la

spirale des connaissances qui représentent la clé du succès, alors que les entreprises ne se concentrent que sur l'aspect technologique, dans la majorité des cas.

8.11 Réponses du terrain par rapport au cadre conceptuel proposé initialement

Notre cadre conceptuel a schématisé un lien causal positif entre la bonne gestion, le choix des approches managériales efficaces et fiables, avec l'innovation et donc avec la performance d'une organisation. Nous avons choisi de nous concentrer sur ces facteurs internes de réussite basés sur le thème de la gestion des connaissances comme facteurs clés pour les entreprises œuvrant dans la haute technologie. Tel qu'élaboré par Nonaka et Takeuchi dans leurs fameuse spirale de connaissances, l'innovation se procure par cette combinaison à tous les niveaux ontologiques entre le tacite et l'explicite pour tirer profit de la réserve énorme de connaissances et d'expertises à l'intérieur même de chaque acteur ou intervenant.

Ainsi, la philosophie managériale interactive qui tient compte de diverses conditions de réussite tel que la confiance mutuelle, la coopération, l'empathie et l'organisation décentralisée, combinées avec les connaissances et ajustées avec la spirale qui permet la socialisation, l'externalisation et la combinaison, peuvent conduire à la réussite du processus d'innovation et de succès organisationnel. À travers notre recherche sur le terrain, nous avons remarqué que les gestionnaires n'ont pas forcément une formation managériale approfondie pour se référer à ce genre d'études, afin de les pratiquer sur le terrain. Cependant, le marché, la concurrence et les changements réels les ont poussés à croire et à être persuadés que ce n'est pas uniquement la flexibilité et la productivité qui vont mener au succès, mais que c'est plutôt la capacité de se distinguer de leurs concurrents au moyen de l'innovation.

La théorie et la pratique se sont donc réunies autour de la même idée déclenchant tout le processus managérial : la capacité à mener des projets innovants. Aussi, la nouvelle richesse de l'organisation (Sveiby, 1997) est-elle devenue plus matérialisée par des immobilisations incorporelles que par des valeurs matérielles, ce qui caractérise également l'autre point commun entre la théorie et la pratique. Cela malgré la non disponibilité chez les acteurs des informations consécutives aux études faites à ce niveau par les théoriciens dans le domaine.

L'innovation est donc un enjeu de taille que Nonaka et Takeuchi ont valorisé en faisant appel à l'intangible pour soutenir ce processus, qui est devenu aujourd'hui au cœur des compétences nécessaires pour la réussite et la survie même des organisations. Selon Little et Ruggles (1997, p. 6), « la recombinaison de la connaissance est l'essence de la création d'idées, et l'interaction interpersonnelle est une composante clé dans la recombinaison de la connaissance ». Partant de ce constat, nous avons trouvé que Nurun et Ericsson tentent de se démarquer de la concurrence en essayant d'obtenir un flux permanent d'idées nouvelles menant ainsi à de nouveaux procédés ou à de nouveaux produits et services. Cela fait référence au schéma de la spirale, qui combine le tacite et l'explicite pour amener à cette création d'idées nouvelles, schéma qui veut que partout, n'importe quelle entreprise puisse se procurer les connaissances sans passer par une telle démarche pour obtenir ce flux permanent d'idées nouvelles. Encore une fois, nous constatons un autre aspect d'une démarche commune entre la théorie et la pratique, mais avec des concepts différents et des structures d'analyse et de composition différentes.

L'avantage du cadre conceptuel proposé initialement est qu'il synthétise et structure d'une manière formelle la dynamique interactive du processus qui combine les trois volets : management, KM et performance. Cela clarifie davantage pour les entreprises la source de la richesse et propose des moyens qui peuvent être mis en place, en tenant compte de plus en plus de l'aspect humaniste dans l'élaboration des visions de croissance. Ces études et recherches peuvent

venir en aide aux entreprises pour améliorer leurs manières de faire et ainsi devenir plus performantes. Elles contribuent à améliorer les cultures managériales, en enseignant que la rivalité n'a pas lieu dans les organisations à l'interne, et que les individus ne sont pas en rivalité avec leurs collègues, mais qu'ils sont plutôt en compétition avec leurs concurrents. Par conséquent, tout le volet de la socialisation, de l'externalisation et de la combinaison peut réussir à mettre l'intangible au profit des organisations dans un modèle interactif de gestion.

CHAPITRE IX

CRITIQUE ET CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce chapitre permettra de conclure cette étude en mettant l'accent sur les points positifs ainsi que sur les lacunes qu'on trouve dans les manières de faire des entreprises telles qu'elles existent réellement, et de constater le décalage qu'il y a entre les théories, d'une part, et la réalité des entreprises, d'autre part.

9.1 Critique et discussion des résultats

Nous aimerions expliquer au début de ce chapitre que nous n'avons pas obtenu de résultats quantifiables ni mesurables sur notre sujet. Ce que nous avons pu retirer des interviews se résume à une analyse qualitative, à des raisonnements et à des visions ainsi qu'à des points de vue qui ne traduisent pas une réponse claire, certifiée officiellement par des données et des statistiques traduisant la réalité des entreprises en termes de gestion des connaissances. Pour ces raisons, plusieurs des questions que nous avons posées lors des interviews sont restées sans réponse claire, cela malgré l'effort investi au niveau de l'élaboration de ce questionnaire pour obtenir le maximum d'informations pertinentes et fiables permettant de toucher à toutes les dimensions du sujet. Il est à noter aussi que le temps alloué pour ces interviews n'aurait pas été suffisant si les gestionnaires avaient eu les informations nécessaires pour répondre à toutes les questions, mais que le fait de répondre d'une façon superficielle et non détaillée à certains points a fait en sorte que nous avons pu poser les 21 questions de notre guide d'interviews dans le temps alloué.

Partant de ce constat, l'approche technologique de la KM est quasiment l'approche la plus abordée et la plus présente chez nos interlocuteurs. Ce fait est lié essentiellement aux visions et aux paroles de nos interlocuteurs, qui se basent sur cette approche pour identifier, analyser et argumenter leurs stratégies d'application de tous les volets de la KM dans leurs organisations. Cela fait appel aux interviewés eux-mêmes et traduit un résultat de recherche réel qui transparaît dans les discours. À titre d'exemple, les nouvelles technologies de l'information et de la communication dominant tout l'aspect innovation au niveau des processus de production et d'organisation, alors que le manque de communication informelle reste la réalité la plus importante qui représente le point qui doit être le plus sollicité, une sollicitation demandée pour faire circuler les bonnes informations et connaissances d'une manière fiable, rapide et pratique, en évitant les procédures et les routines administratives, caractérisées par la lourdeur des démarches et par la non satisfaction au point de vue des résultats.

Nous avons pu conclure aussi que la gestion des connaissances dans ces organisations se résume essentiellement au niveau de l'information, alors que l'aspect principal de tout ce qui est expertise, talent tacite, intuition, perception, émotions, reste dans l'absolu et dans la plupart des cas, inaperçu, dévalorisé ou inconnu. Ainsi, le processus de création de connaissances, se concentre essentiellement sur le niveau de compréhension quantifiable et mesurable (par la technologie de l'information) et ne creuse pas dans tout ce qui est inquantifiable, tacite et subjectif qui sont encore largement négligés. La raison en est que les acteurs, et notamment les dirigeants de ces entreprises, ont une formation de base et une culture qui ne se réfèrent pas à une approche humaniste. Cette approche qui permet de valoriser le capital humain et ainsi de se rendre compte des nouvelles méthodes de gestion des connaissances. Cela rend ainsi leurs tâches au niveau de la capitalisation, de l'acquisition et de la mémorisation de l'intangible, une mission difficile à accomplir de la même façon et avec la même densité qui avaient été planifiées et structurées théoriquement, notamment avec la

vision de Nonaka et Takeuchi. Il s'agit d'une réalité quasi présente, malgré l'effort grandissant au niveau du financement des projets liés au KM en tant que pratique, réalité et nécessité qui incitent à prendre en considération son impact sur la performance ainsi que sur l'acquisition de nouvelles compétences.

Nous pouvons souligner ainsi que la simple installation des outils technologiques ne garantit pas le partage des connaissances, et que le succès dépend de l'infrastructure humaine, c'est-à-dire de la création d'équipes ad hoc, homogènes, qui assurent le partage et le transfert des connaissances. À ce point de vue, on peut remarquer que l'écart entre la théorie et la réalité des entreprises demeure important et, par conséquent, l'obligation d'améliorer les démarches mises en place à ce niveau. Selon l'étude de Lester (1996), la moitié du capital intellectuel détenu par les entreprises n'est pas utilisable. Bien sûr, cela ne comprend pas les différences interentreprises au niveau de la dynamique et de l'intensité des efforts et de l'engagement ainsi que la qualité et la masse d'investissements.

Quant aux connaissances tacites que Nonaka et Takeuchi ont beaucoup valorisées dans leurs ouvrages, elles ont beaucoup de difficultés à être explorées dans la vie réelle des entreprises, étant donné qu'il n'existe pas de canaux clairs et systématiques permettant le transfert de ces connaissances dans tout le réseau de l'entreprise et d'en profiter d'une manière formelle autant qu'informelle. Les discussions d'homme à homme et la bonne communication intra et intergroupe constituent aussi des avantages concurrentiels pour Nurun, malgré les lacunes et les améliorations qui doivent y être apportées. Nurun Inc. ne se base donc pas uniquement sur des solutions technologiques, mais aussi sur la valorisation de la communication directe, descendante et ascendante, pour franchir l'obstacle de la bureaucratie, qui empêche de divulguer d'une manière informelle les connaissances, notamment sur son volet tacite.

Le tableau suivant démontre cet aspect :

Tableau 9.1 Types de communication

Media	Richesse de l'information transférée
discussion face à face	très élevée
visioconférence, conversation téléphonique	élevée
lettre écrite, mémo (adressé individuellement)	moyenne
document formel écrit (bulletin ou rapport non adressé)	faible
document formel numérique (rapport budgétaire, état informatique)	très faible

source : Daft, Lengel, 1984

Du fait de la complémentarité des différentes politiques, le support technologique occupe de plus en plus de place et se base essentiellement sur Internet, sur l'Intranet, la base de données informatisées et l'archivage, associés à l'utilisation de logiciels de gestion sophistiqués, dont le web2.0 et Changepoint. Par conséquent, cela a permis de mieux gérer les données et de capitaliser et mémoriser tous les projets et les réalisations ainsi que les idées novatrices.

En raison de ces efforts, Nurun a pu accompagner des entreprises et des organisations telles que l'Oréal et le Groupe Danone dans leurs processus d'innovation et de croissance. Parallèlement aux aspects technologiques, Nurun commence déjà à bâtir, au cours des dernières années, une culture de « travailleurs des connaissances », qui en est cependant à ses premières étapes dans l'entreprise, étant donné le manque, encore présent, de moyens financiers et d'expertises ponctuelles dans le domaine. Néanmoins, l'entreprise demeure un pionnier quand aux démarches entreprises pour conserver ses richesses intangibles et les développer.

Au-delà de la propension à développer les NTIC et au-delà de l'élargissement des stratégies de croissance, la part des budgets investis par KM dans le recrutement des talents et l'innovation est d'autant plus importante que Nurun et Ericsson développent graduellement leurs sections ou leurs départements pour assumer les exigences et les responsabilités qui en découlent. La documentation que nous avons pu obtenir de la part de la direction de Nurun (notamment les rapports annuels, trimestriels et les communiqués de presse) ne signale pas directement l'importance du KM au niveau de la performance organisationnelle, mais elle fait partie des atouts indéniables pour poursuivre sa croissance rentable. L'absence de documentation écrite à ce sujet réduit l'efficacité et l'évolution de la notion de l'organisation apprenante, ce qui réduit par conséquent les temps et les énergies alloués aux processus de transfert des connaissances et les avantages qui en découlent.

Nurun fait partie des entreprises qui trouvent que la formation continue est un moyen efficace pour assurer une bonne gestion des connaissances et que l'un des enjeux est de passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective.

Pour ce qui est des études approfondies à ce niveau, on remarque que dans une étude publiée par l'American Management Association, on rapporte que 79 % des PDG interrogés en 1999 ont affirmé que la gestion du savoir est vitale pour le succès et la performance organisationnelles, mais en même temps, qu'une saine gestion des connaissances de l'entreprise n'est pas toujours facile pour plusieurs raisons, dont la difficulté qui vient de la masse de données à traiter pendant tout le processus de stockage et de capitalisation. L'étude précise que, d'une manière générale, la quantité d'informations disponibles dans le monde double actuellement tous les cinq ans, et que les organisations sont incapables de suivre le rythme. Ainsi, puisque les informations organisationnelles dans tous leurs aspects et manifestations à l'interne comme à l'externe, intra ou inter organisationnelles, font partie de cette masse grandissante d'informations, le personnel qui les traitent restent jusqu'à présent

incapable de les gérer et donc d'en tirer profit pleinement, surtout quand on sait que l'activité du KM fait partie, dans la plupart des cas, d'un département ou d'une section et ne constitue pas en soi un département indépendant.

À cause de cette réalité, et pour faire face à cette complexité de traitement, la gestion du savoir peut être facilitée grâce à une participation active à un groupe ou à un réseau. Cela ne concerne pas seulement les entreprises qui souffrent de manque de moyens techniques comme les technologies de l'information, mais aussi toutes les entreprises qui possèdent ces ressources, alors qu'elles n'ont ni le temps ni l'expérience permettant de gérer en toute indépendance ces compétences, ce qu'on retrouve d'ailleurs souvent en Amérique du Nord et dans une grande partie de l'Europe.

Par exemple, Valotech, un regroupement de 75 PME technologiques de la Rive-Sud de Montréal, s'occupe de la gestion des connaissances de chacune des entreprises du réseau, y compris de la veille stratégique. Le réseau communique continuellement à ses adhérents l'information recueillie en organisant des séminaires de transfert des connaissances et des ateliers de formation, et par l'intermédiaire d'un programme d'assistance professionnelle assuré par les principaux clients du groupe¹.

Il s'agissait de trouver la technologie pertinente, à l'interne ou à l'externe, de transiger avec des universités et des centres de recherche et de transférer ensuite les nouvelles données, d'une façon ou d'une autre, vers les entreprises des membres. Même si chaque entreprise est spécialisée dans un secteur d'activité particulier, elle partage bon nombre de problèmes communs avec les autres, comme la gestion de personnel ultraspécialisé, qualifié et fortement scolarisé. (*Idem*)

Nurun est une entreprise qui essaie d'avancer dans ce domaine avec les acquisitions et les partenariats de ces dernières années, tentant ainsi de tirer profit des expertises du personnel qui viennent d'être associé aux experts déjà en place et réussissant entre autres sa veille technologique et stratégique grâce aux informations et connaissances

²³ http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1720/la_id/2.htm (Consulté janvier 2007)

qui viennent d'être acquises. À titre d'exemple, les trente cinq professionnels de China Interactive ont contribué considérablement à la pénétration du marché chinois et au renforcement ainsi qu'à l'amélioration des services offerts aux clients nord-américains et européens, en profitant des manières de faire chinoises et des savoirs et savoir faire accumulés avec les années, faisant ainsi de cette entreprise un apport stratégique important, d'abord pour cette réussite de l'expansion géographique et aussi pour l'enrichissement des compétences dans le domaine de l'interactivité, grâce à une expertise stratégique et créative acquise dans un marché particulièrement dynamique et innovateur.

Ainsi, mettre l'accent de plus en plus sur les compétences humaines plutôt que sur les compétences technologiques se situe au cœur même de la vision de la connaissance créatrice. La raison est que cette connaissance s'appuie sur le tacite de l'humain et non sur celui des logiciels, car les outils liés aux solutions CRM et tout ce qui concerne les TI servent en premier lieu à rendre plus facile l'accessibilité aux données, à valider et à prendre les décisions soit stratégiques ou opérationnelles plus rapidement, mais ils ne représentent pas en eux-mêmes la créativité et l'innovation recherchées, sujet de tout avantage concurrentiel pour toute entreprise et surtout pour celles qui œuvrent dans un domaine de la technologie de pointe comme Nurun.

Le plus important est le fait qu'elles ignorent tout ce qui est lié aux connaissances tacites des acteurs de l'entreprise. Donc, sans l'implication directe de la communication et un partage de la vision, l'apport de la technologie reste faible et n'aboutit en aucun cas au succès du processus de l'organisation apprenante.

Au fil de notre recherche, nous avons constaté aussi que le réseau que Nurun a pu acquérir avec le temps, par l'entremise des partenariats et des acquisitions, beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients, puisqu'il a permis l'accès aux formations de pointe dont le contenu fait partie intégrante des connaissances que les entreprises

doivent gérer. Cette expérience réussie au niveau managériale fait face à l'idée dominante au sein de l'industrie qui croit que les collaborations interorganisationnelles peuvent faire fuir les connaissances et les informations clés plutôt que favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances, ce qui n'est pas toujours le cas. D'une façon ou d'une autre, le réseau reste primordial pour les grandes entreprises comme pour les PME, afin qu'elles puissent transférer rapidement l'information de pointe et avoir accès à ce qui a été créé chez autrui dans les plus brefs délais. C'est une approche réseau qui devrait être ainsi plus reconnue et mise en place par les entreprises. Une concrétisation de cette approche au Québec a été faite au niveau de la création du Groupement des chefs d'entreprises du Québec, qui participe à des groupes d'apprentissage avec d'autres clubs. Ces rencontres ont comme avantages de faire discuter de problèmes que connaissent les PDG et de partager, entre autres, leur savoir tacite, qui devient ainsi une forme enrichissante de gestion du savoir des autres aspects du KM à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi Julie Demers a publié un article sur le réseau de savoir et son importance accrue dans CMA Management, qui parle du savoir en réseau.

Dans cet article, l'auteur a mentionné l'exemple des

*230 PME du secteur de l'avionique de la région de Montréal qui sont en train de se regrouper pour mieux répondre aux nouveaux besoins des grands donneurs d'ordres. Dans ces groupes de PME, c'est le réseau qui s'occupe de la veille stratégique et des transferts d'information vers les membres*²⁶.

Le même auteur a mentionné certains éléments clés qui doivent être présents pour élaborer cette vision du savoir en réseau, notamment le fait de

réfléchir à la composition idéale d'un groupe de gens dont la mission sera de sauvegarder et d'améliorer les éléments de ce savoir : compétences, outils, procédures, documents, etc., élaborer une stratégie de recrutement des futurs membres en considérant ceux qui sont en amont du savoir (créateurs, producteurs) et en aval (utilisateurs, bénéficiaires, clients) ainsi que « dégager au sein du

groupe un consensus sur la mission précise et le modus operandi, familiariser les participants avec les outils, proposer des thèmes, expliquer les défis ²⁷ ».

C'est sans négliger le fait que le risque de la non adaptation ou de la non utilisation optimale de ces structures, qui peuvent devenir éventuellement des superstructures, est quasi présente, car la réalité des entreprises a montré que « peu importe les investissements injectés, ces superstructures deviennent rapidement des dépôts, où l'information est souvent "décontextualisée" »²⁸. Ainsi, pour faire face à cette réalité, Nurun, qui a adopté une vision de croissance et d'innovation, et dont la gestion d'expertise dans son domaine est extrêmement importante, a implanté toute une culture de gestion, qui a pour but d'être capable de faire face aux concurrents. Néanmoins, dans une étude publiée dans Les Affaires du 21 novembre 2005, Anne Marie Auger a démontré que la tâche n'est toujours pas facile, surtout qu'un modèle « individualiste » est fortement ancré dans nos habitudes » et toujours quasi présent dans la vie réelle des entreprises, étant donné que :

[...] l'individu tend souvent à protéger ses intérêts en conservant l'information, associant information et pouvoir. Même si les activités de réseautage sont au centre de bien des pratiques d'affaires, le partage des connaissances est loin d'être accepté et réel au niveau des individus.

Cela a été prouvé par une étude publiée par Ipsos-Reid et Microsoft Canada en 2003. Elle a montré justement que les employés, laissés à eux-mêmes, continuent à adopter des comportements très individuels.

²⁷ http://www.managementmag.com/index.cfm/cj_id/1720/la_id/2.htm

²⁸ Source : http://www.lesaffaires.com/fr/EnAffaires/detail.asp?id=217488&id_sectin=476

Selon les statistiques, cette même étude a démontré que seulement 31 % des cadres ont manifesté leur accord avec l'importance de la collaboration en tant qu'élément « très efficace ²⁹ ». Cela fait en sorte que les entreprises innovantes, dont Nurun Inc., ont un travail à faire à ce niveau, en accordant une place plus importante à la culture organisationnelle et en favorisant de plus en plus cette culture de partage.

Il est à signaler aussi que, jusqu'à présent, Nurun n'a pratiquement aucune étude de publiée traitant directement du sujet et qui présente des résultats concrets sur l'implantation du KM et ses résultats quantitatifs sur le lien avec la performance organisationnelle. Ainsi, aucun modèle économiquement valable n'explique comment les connaissances sont liées aux tâches et à la performance (Malhotra, 2002). Pour décortiquer la situation générale dans le secteur, on peut dire que les problèmes du transfert et du partage des informations et des connaissances rencontrent toujours des obstacles de divers types et à divers niveaux, dont la culture organisationnelle dominante, la bureaucratie et le manque de moyens et d'investissements ainsi que l'absence d'une vision claire et d'une stratégie opérationnelle fiable et efficace (Meissonier, 1999). Plus globalement, en ce qui concerne l'évaluation des projets de KM, certaines faiblesses sont maintenant bien connues, notamment la faible visibilité des sources de rentabilité : il faut parfois attendre deux années pour retirer les bénéfices d'un tel projet, quand il n'est pas purement et simplement abandonné, faute d'efforts de maintien ou à cause de l'inadaptation à l'évolution de l'entreprise.

Au niveau des acteurs, on constate une mobilité accrue du personnel et donc une perte de sincérité généralisée, les deux phénomènes étant induits par le marché et nuisant particulièrement à l'engagement des acteurs nécessaire pour le développement de projets liés au capital humain (Meissonier, 1999).

²⁹ http://www.lesaffaires.com/fr/EnAffaires/detail.asp?id=217488&id_section=476

Ajoutons à tous ces éléments un obstacle d'ordre psychologique voulant que certains acteurs ne soient pas toujours prêts à dévoiler, individuellement, leurs connaissances, question d'intérêt personnel et de manque de motivation face à cette nouvelle réalité organisationnelle. C'est une peur qui peut être justifiée par l'élimination de quelques postes, à cause de la restructuration que nécessite parfois cette nouvelle culture organisationnelle.

C'est pour cette raison que l'engagement des utilisateurs dans la conception n'est pas pour autant aussi simple qu'elle y paraît et qu'elle rencontre certains freins, ainsi que le rapportent Agro, Cornet et Pichault [1996] :

[...] impliquer les utilisateurs, c'est accepter qu'ils soient multiples, qu'ils aient des intérêts divergents et que leurs attentes soient évolutives. Cela signifie que la prise en compte des préoccupations des utilisateurs n'est pas une simple étape dans un processus linéaire... une sorte d'obligation contractuelle ou de formalité dont on peut s'acquitter avant de pouvoir passer à d'autres activités de développement. Elle doit avoir sa place à chacune des étapes du processus.

9.2 Conclusion

La gestion des connaissances ne se prête pas à une analyse classique. En effet, faire l'inventaire des connaissances existantes, constater les écarts entre l'état actuel des connaissances et l'état désirable, puis anticiper sur ce qui serait perdu si un individu ou un groupe compétent venait à quitter l'entreprise peut se révéler un bon moyen de justifier l'introduction de la gestion des connaissances. La notion du KM émerge comme un moyen pour mieux gérer les connaissances et les expertises aidant à améliorer la performance organisationnelle et comme une arme importante contre la concurrence.

Soulignons également, d'après les cas utilisés de Nurun et d'Ericsson, que le KM est un agent de changement progressif, car il transforme le comportement des acteurs et la manière dont est gérée l'entreprise ; ainsi son défi principal concerne les gens et la culture de l'entreprise plutôt que la technologie. Nurun et qu'Ericsson Canada font partie de ces entreprises « high tech » qui sont conscientes de l'importance du KM au niveau du partage des expertises, des informations clés et des connaissances innovantes qui se trouvent surtout tacitement dans l'esprit des employés et des cadres. Il faut justement une telle prise de conscience de la part de la haute direction pour traduire des connaissances dans la vie réelle des acteurs, afin d'en tirer profit d'abord au sein du département et ensuite au sein de toutes les activités pour deux raisons essentielles.

La première est d'ordre culturel : l'implantation et l'amélioration de la culture de partage, d'échange, de mémorisation, de stockage et de capitalisation occupent une place stratégique dans les orientations actuelles et futures chez les stratèges de telles entreprises. La deuxième est d'ordre opérationnel : cette gestion des connaissances tacites et explicites démontre son efficacité au niveau de l'amélioration des produits, étant donné l'innovation continue quant au processus, aux procédés et donc aux technologies offertes aux clients, surtout lorsqu'on sait que ce domaine d'activités se situe au cœur même de la technologie innovante, nécessitant ainsi un esprit vivant de créativité afin d'être pionnier sur le marché. Pour ces deux raisons principales, les acteurs n'ont pas le choix d'être engagés dans cet esprit novateur, car par définition, ces organisations sont spécialisées dans la stratégie, l'exécution et la mesure des programmes interactifs (du côté de Nurun) ainsi que dans la recherche et développement (du côté Ericsson) utilisant les nouvelles technologies. De nouvelles technologies nécessitent alors des manières de faire, de voir et d'exécuter complètement différentes de celles des entreprises de production routinières. On peut dire même que la raison d'être de l'entreprise peut se résumer dans ce concept d'innovation et de créativité.

Face à cette réalité, plusieurs auteurs ont affirmé que les entreprises innovantes accordent une place importante à la gestion de leurs connaissances, qu'il s'agisse de la gestion de leur base de compétences ou de l'information stratégique de marché. Un point important à signaler aussi est que Nurun et Ericsson Canada ont mis l'accent sur les connaissances tacites et ont établi dans ces processus de gestion, soit stratégiques ou opérationnels, des méthodes de faire qui engagent tous les acteurs intra et inter départements et aussi inter organisations au moyen de partenariats stratégiques, surtout avec Québecor World depuis l'année 2000 (à titre d'exemple pour Nurun), non pas seulement pour acquérir de nouveaux clients, mais aussi pour tirer profit de l'expertise de cette entreprise internationale dans tout ce qui concerne la performance organisationnelle en rapport avec la gestion des connaissances et le lien étroit avec la stratégies implantés et les moyens mis en place, qu'ils soient technologiques ou humaines, pour satisfaire les exigences de cet esprit innovateur ; c'est la vraie raison d'être et la clé de sa réussite jusqu'à présent, d'être chef de file des communications interactives et des technologies de l'information.

Cependant, le département de la gestion des connaissances est trop restreint, étant donné qu'il y a juste deux personnes qui s'occupent directement de ce sujet, alors qu'il est absent formellement dans le cas d'Ericsson, ce qui peut empêcher l'obtention de l'efficacité d'intervention nécessaire et l'application des grandes orientations stratégiques conçues et élaborées par la haute direction. Un autre élément intéressant qui démarque cette notion du KM auprès de ces cas réels consiste en cette coupure avec la vision classique du KM .Une vision qui se base sur un modèle linéaire statique qui ne prend pas en considération les différences et les spécificités de chaque organisation, entre autres, la culture du pays dont elle se localise.

Concrètement parlant, la littérature et la vision classique considèrent que les entreprises nord-américaines se penchent de plus en plus vers des outils

technologiques qui permettent, selon cette vision, la maîtrise de la gestion des connaissances d'après l'idéologie managériale dominante qui accorde beaucoup d'importance à cet aspect technologique, tandis que la vision nipponne germanique accorde plus d'importance aux pratiques dites humanistes, en se concentrant sur une bonne communication autant formelle qu'informelle, et descendante qu'ascendante avec, bien entendu, une attention particulière sur les connaissances tacites.

En termes managériaux, on peut résumer ainsi la distinction qui existe entre le modèle nippon germanique et le modèle nord-américain : alors que l'approche américaine met l'accent sur le management de la connaissance (faisant plutôt référence aux technologies de l'information et de la communication NTIC et aux bases de données), la deuxième approche propose que la firme se concentre sur l'humain en pratiquant le management par les connaissances, qui émergent d'ailleurs lors d'échanges, souvent de façon informelle. Dans cette conception, la qualité des relations et la confiance entre différents partenaires permettent de créer cette valeur. Face à cette distinction, Nurun prend conscience progressivement de l'importance du tacite et commence à se concentrer sur la culture organisationnelle en tenant compte de plus en plus des individus. À titre d'exemple, l'idée de l'organisation des séminaires de discussions est conçue spécialement comme piste d'entrée à tous les acteurs pour externaliser ce qu'ils ont comme idées nouvelles dans le domaine d'activités, et même dans des domaines semblables pour d'éventuelles expansions d'activités.

Mme Audrey Octernaud, du département de la communication, a démontré sa valorisation des techniques utilisées à ce niveau, puisque beaucoup d'idées nouvelles ont vu le jour grâce à ces séminaires et au forum de discussions implanté dans le système Intranet 2000. En effet, cette technique a été schématisé dans *La connaissance créatrice*, de Nonaka et Takeuchi, dans ce qu'ils ont appelé « la spirale de connaissances », dans laquelle :

Les connaissances tacites mobilisées sont amplifiées de façon organisationnelle au travers des quatre modes de conversion de connaissances et cristallisées à des niveaux ontologiques supérieurs. Nous appelons cela la spirale de connaissances dans laquelle l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites gravite les niveaux ontologiques.

Cela ne restreint pas l'utilisation massive des logiciels et de tous les aspects technologiques sophistiqués pour stocker, capitaliser et mémoriser les expertises clés existant dans l'entreprise, surtout que Nurun se situe au cœur de la technologie de pointe, mais son avantage concurrentiel se trouve au niveau de cette combinaison entre l'aspect humain et l'aspect technologique.

On a pu remarquer également que le fait d'embaucher deux personnes seulement dans le département de la gestion des connaissances est nettement insuffisant, étant donné l'expansion éventuelle des activités de Nurun (notamment en Asie), ce qui augmentera logiquement la complexité et la masse de travail attachée à cette question de mémorisation, de stockage et de capitalisation des connaissances futures, avec tout ce que cela entraînera comme préparation des séminaires, communication formelle et informelle et procédures de préparation de terrain pour l'intégration des nouveaux experts au sein de la culture managériale et organisationnelle de Nurun.

Aussi, au fil de notre recherche, nous avons pu constater que la prise de conscience de l'importance de ce sujet diffère d'un département à l'autre et même parfois d'une personne à une autre ; cela veut dire que même s'il y a des efforts qui sont consentis à ce niveau, le manque d'harmonisation et de synthèse est une des lacunes à prendre en considération. Cependant, cette réalité fait référence au problème commun des entreprises de grande taille qui se résume en la bureaucratie et au manque de partage de l'information et des communications intragroupe et intergroupes, malgré que Nurun et Ericsson essayent d'avancer à ce sujet par rapport aux autres organisations.

Il y a tout de même un travail à faire de la part de la haute direction pour tenter de réduire progressivement ce problème.

Il y a un dernier point : les séminaires peuvent s'enrichir en faisant appel aux experts-conseils, au lieu de se limiter seulement aux cadres à l'interne, qui n'ont pas été formés spécialement pour tenir compte de ce sujet. Sans négliger le travail de ceux-ci, le fait que l'externe puisse fournir davantage et donc améliorer l'avantage concurrentiel souhaité peut être très bénéfique pour l'entreprise, puisque cela fait avancer les processus de redressement ou d'adaptation plus rapidement et contribue à ouvrir d'autres horizons qui peuvent être inconnus ou négligés à l'interne.

CHAPITRE X

APPORTS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE

L'apport de cette recherche peut être situé en premier lieu au niveau académique et managérial. En effet, cette analyse concrète du KM a aidé à mieux cerner la mise en pratique de cette approche dans l'industrie et les améliorations qui doivent y être apportées. En outre, la partie empirique a permis de comparer la théorie et la pratique, et d'évaluer les niveaux d'application des conceptions théoriques dans le domaine du KM. Notre recherche s'est centrée sur les connaissances tacites et sur leurs rôles fondamentaux quant à l'innovation et à la performance.

Ce travail peut offrir des pistes de recherche pour mettre en place un plan d'intervention et pour améliorer l'application du KM dans l'industrie en général et l'industrie de la haute technologie en particulier. Précisons par ailleurs que le domaine du KM est en perpétuel changement comparativement à d'autres sujets de recherche. Cela justifie que toute recherche approfondie en ce sens peut constituer une contribution pour les entreprises, afin de les pousser continuellement vers l'innovation. Une autre piste de recherche concerne les approches managériales. Il serait intéressant de proposer des pratiques de gestion basées sur des cultures organisationnelles en perpétuel changement. En effet, la culture de gestion des connaissances se développe et évolue très rapidement parallèlement aux changements dans les manières de faire.

10.1 Les limites de notre recherche

Un point faible de notre recherche est le fait que l'étude et les interviews se sont basés sur deux sections de l'entreprise Nurun : le département de la communication et celui de la gestion des connaissances. Par conséquent, cela n'a pas permis d'obtenir une vision globale du « knowledge management » dans toute l'entreprise (concept du « global knowledge management ³⁰ »). En effet, pour garantir l'efficacité du KM, il faut que cette vision soit partagée par tous les acteurs des différents départements, afin de pouvoir évaluer son taux de réussite d'implantation et le degré de prise de conscience par tous les acteurs. L'indisponibilité de certains responsables et l'impossibilité de rencontrer tous les intervenants nous ont poussé à nous limiter aux acteurs de ces départements. Il est à noter aussi que le cas de Nurun peut ne pas être assez représentatif de la situation des entreprises œuvrant dans le domaine de la technologie de pointe, puisque cette entreprise est une filiale de Québecor Média et qu'elle est partenaire de Québecor World.

En effet, Nurun dispose d'assez de ressources pour avancer sûrement dans la gestion des connaissances et dans sa diffusion via une culture de partage et d'extériorisation du tacite. Cela n'est pas le cas pour toutes les entreprises œuvrant dans ce domaine, car les PME souffrent toujours du manque de financement et de ressources pour améliorer leur compétitivité par la gestion de leurs connaissances et de leurs expertises. Ainsi, la forte probabilité de non représentativité du cas Nurun et l'absence de comparaison avec un cas semblable et/ou différent au niveau de la taille, du secteur et des approches managériales utilisées font en sorte qu'il n'est pas possible de procéder à des généralisations sur nos conclusions, étant donné les différents contextes qui existent.

30 Le global knowledge management considère l'entreprise dans son aspect global et tente d'intégrer les connaissances extérieures, celles des clients, des partenaires, de distributeurs, etc. (Amidon, 1997).

L'impossibilité de généraliser l'apport de cette recherche s'explique aussi par le fait que le KM est un domaine assez récent dans beaucoup d'entreprises, et donc que chacune de ces organisations élabore et structure la capitalisation, le stockage et la mémorisation de ces informations, de ces connaissances et de ces expertises selon sa propre vision, sa propre idéologie et sa propre façon de faire, dans un contexte d'absence de solution stéréotypée. Un exemple de cette hétérogénéité est la diversité de choix des technologies d'informations utilisées dans chaque entreprise et la multiplicité des visions stratégiques quant à l'insertion ou non de cette activité dans des départements qui existent déjà. En d'autres termes, la question de la gestion des connaissances en lien avec les approches managériales utilisées ne peut se présenter sous forme de solution miracle qui s'appellerait « one for all » ou « une seule solution pour toutes les entreprises ».

10.2 Les avenues de recherche

Le KM est un domaine qui peut être abordé selon plusieurs approches. Les futurs chercheurs pourraient s'orienter plus vers les aspects subjectifs, corporels et tacites de la connaissance qui sont encore largement inconnus ou négligés par le style managérial nord américain, contrairement à la vision nippon-germanique qui accorde plus d'importance à l'être humain dans ses connaissances tacites.

Cette vision s'oriente vers l'externalisation de la réserve de connaissances et permet ainsi à l'entreprise d'être une « entreprise apprenante » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Un tel projet de recherche peut faire ressortir cette particularité et cette efficacité tant managériale qu'organisationnelle de l'entreprise japonaise. De plus, au niveau de la technologie d'information utilisée, il faut noter que la démarche d'implantation implique des changements culturels difficiles et la non adaptation, dans certains cas, des employés et même des gestionnaires aux outils technologiques sophistiqués.

Cette réalité pourrait motiver les chercheurs à se pencher sur ces problèmes et proposer des solutions pour faciliter l'intégration des TI.

La conclusion générale de cette étude est que la combinaison des connaissances mène à un processus d'innovation et d'application de nouvelles connaissances. Leur concrétisation vise la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau concept. La promotion d'une culture organisationnelle plus humaniste, et non simplement financière, est primordiale pour que l'organisation perdure.

La raison est que la culture peut être tout autant un frein au développement et à la croissance qu'une source d'avantage compétitif et de création de valeur.

Ainsi, pour en arriver à un style continu de création de valeur, nous devons penser à de nouvelle structure organisationnelle inspirée des spécificités de la société locale et qui peut ajuster des intérêts parfois contradictoires entre les divers intervenants de la spirale de création de valeurs.

Ce sont là quelques idées et propositions disponibles pour d'autres projets de recherche.

Annexes

Questionnaires

Guide d'entrevue pour les responsables de la gestion des connaissances chez Ericsson Canada et Nurun Inc

1. Interviewer : A quel secteur l'organisation appartient et son activité principale?

Interviewé :

2. 1. Interviewer : Le nombre d'employés et le nombre de cadres? (Cette question permet de voir la taille de l'entreprise et évaluer le nombre de cadres considéré comme indice du taux d'encadrement dans l'entreprise)

3. Décrivez-moi en quelques mots la fonction que vous occupez ainsi que vos tâches principales au sein de la compagnie et les projets sur lesquels vous travaillez en ce moment.

Interviewé :

4. interviewer : qu'est ce que vous entendez par gestion des connaissances, approche managériale et le lien avec la performance organisationnelle?

Interviewé :

5. En quoi consiste votre programme de gestion de connaissance et son lien avec l'augmentation de la performance organisationnelle, en quelques mots, quelles ont été les actions menées en 2005 dans le cadre de ce programme.

Interviewé :

6. Interviewer : Quel est le degré d'importance de la gestion des connaissances dans toute l'approche managériale de la direction de l'entreprise?

Interviewé :

-6.1 : Est ce que vous considérer la mobilisation des connaissances tacites et explicites une des priorités de l'entreprise ?

Interviewé :

6.2 : Est ce que l'approche managériale appliquée permet cette gestion des connaissances dans toutes ces dimensions (capitalisation, mémorisation ...) dans les trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Si oui, c'est quoi les démarches que vous avez entamé dans cette direction?

Interviewé :

7. Interviewer : Pour gérer les relations avec vos employés et vos clients ainsi que vos fournisseurs, quels genres d'informations et de connaissances sur tous ces acteurs dont vous avez besoin le plus pour mener à bien vos fonctions et comment faites vous pour les acquérir?

Interviewé :

8. Interviewer : afin de mieux faire fonctionner ce département ou cette fonction, est ce que vous avez fait appel à des consultants ou des experts pour bien mener ce département?

Interviewé :

9. Interviewer : Si c'est oui, le taux de réussite de l'implantation de cette nouvelle approche managériale?

Interviewé :

10. Interviewer : Est ce que ça a influencé la culture de l'entreprise?

Interviewé :

11. Interviewer : Comment assurez-vous le stockage des données ou informations brutes sur ces intervenants et acteurs? Qu'en est-il des connaissances tacites et son degré d'importance dans ce processus?

Interviewé :

12. Interviewer : Quels outils ou pratiques managériales vous permettent d'analyser ou de donner du sens aux informations et connaissances collectées? En d'autres termes, comment procédez-vous pour le traitement des informations et leur transformation en connaissances?

Interviewé :

13. Interviewer : c'est quoi votre perception des systèmes d'informations et le degré d'importance de cet outil organisationnel au sein de votre organisation?

Interviewé :

13.1 :Est-ce que vous faites appel aux divers types de logiciels au niveau des NTIC pour faciliter la tâche, et est ce que vous êtes à jours avec ces technologies?

Interviewé :

13.2 : qu'est ce que vous en pensez de cette tendance d'implanter des modèles ou des solutions toutes prêtes via ces logiciels vendus surtout par des consultants et qui ne prennent pas en considérations les particularités et les spécificités de chaque organisation?

Interviewé :

14. Interviewer : En quelques mots, quelle est la définition ou le rôle attribué aux technologies de l'information, particulièrement dans le cas de votre entreprise?

Interviewé :

15. Interviewer : Comment définissez vous ainsi le KM et quel rôle joue t-il dans le contexte actuel et futur de votre entreprise?

Interviewé :

16. Interviewer : Dans le cadre de votre programme de mobilisation et mémorisation des connaissances, décrivez moi comment les différentes unités s'échangent les informations ou connaissances ? Et comment s'opère la collaboration entre les différentes divisions de la compagnie telles que le service à la clientèle et la production ou tout autre unité travaillant avec ou pour votre compte?

Interviewé :

17. Interviewer : est ce que vous faites recours a des pratiques managériales autres que les TI vu que ces pratiques ne sont pas toujours suffisantes, si c'est oui , quelles sont ces pratiques ?

Interviewé :

17.1 Est ce que ça vous a permis de mieux acquérir, analyser et partager les connaissances sur les différents acteurs et intervenants qui ont un lien direct ou indirect avec les activités de l'entreprise?

Interviewé :

18. Interviewer : par rapport aux données ou informations explicites sur ces différents acteurs, quel est l'intérêt que vous portez aux connaissances tacites et leur implication au niveau de la mémorisation des connaissances et des expertises?

Interviewé :

19. Interviewer : En lien avec la performance organisationnelle, quel impact peut avoir l'exploitation stratégique des informations ou des connaissances au niveau de l'élaboration de projets de fidélisation ? Pourriez-vous me donner des exemples concrets?

Interviewé :

20. Interviewer : Quel est l'impact de l'utilisation de ces outils de gestion d'informations ou de connaissances sur l'idéologie managériale, sur la satisfaction de la clientèle, le chiffre d'affaire et donc la performance organisationnelle?

Interviewé :

Interviewé :

21. En terminant, quels sont les enjeux futurs du KM et de l'impact de l'approche managériale sur votre performance et les améliorations prévues à ce niveau?

Interviewé :

Tableau Annexe Résultats de pratique de la gestion des connaissances

Tableau 6. Résultats de l'utilisation de pratiques de gestion des connaissances selon la taille de l'entreprise Très efficace/Efficace	Très petite entreprise 1-19 travailleurs	Petite entreprise 20-49 travailleurs	Moyenne entreprise 50-249 travailleurs	Grande entreprise 250+ travailleurs et plus
Accroître horizontalement le partage des connaissances (entre les services, les secteurs fonctionnels et les unités fonctionnelles)	D	67 C	66 B	80 A
Accroître verticalement le partage des connaissances (vers le haut de la hiérarchie organisationnelle)	35 C	72 C	62 B	74 A
Améliorer l'efficacité et/ou la productivité des travailleurs	88 B	70 C	71 B	74 A
Améliorer les aptitudes et les connaissances des travailleurs	92 B	90 A	73 B	78 A
Ajouter de nouveaux marchés (davantage d'emplacements géographiques)	D	18 B	22 B	35 A
Améliorer les relations avec les clients	83 C	72 C	65 B	68 A
Ajouter de nouveaux produits ou services	77 C	47 C	52 C	64 A
Adapter davantage les services ou les produits aux besoins des clients	88 B	68 C	64 B	74 A
Augmenter la souplesse en matière de production et d'innovation	34 C	49 C	59 B	67 A
Éliminer le double emploi en matière de recherche et de développement	D	27 C	40 C	61 A
Améliorer la mémoire de l'entreprise ou de l'organisation	D	63 C	46 C	67 A
Augmenter la capacité de saisir les connaissances des établissements de recherche publics, y compris les universités et les laboratoires gouvernementaux	21 C	24 C	20 B	32 A
Augmenter la capacité de saisir les connaissances d'autres entreprises, d'associations industrielles, de documents techniques, etc.	D	35 C	52 C	39 A
Améliorer la participation des travailleurs sur les lieux de travail	D	68 C	59 B	63 A

Source : Statistique Canada, Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001

Les outils et méthodes pour la gestion des connaissances

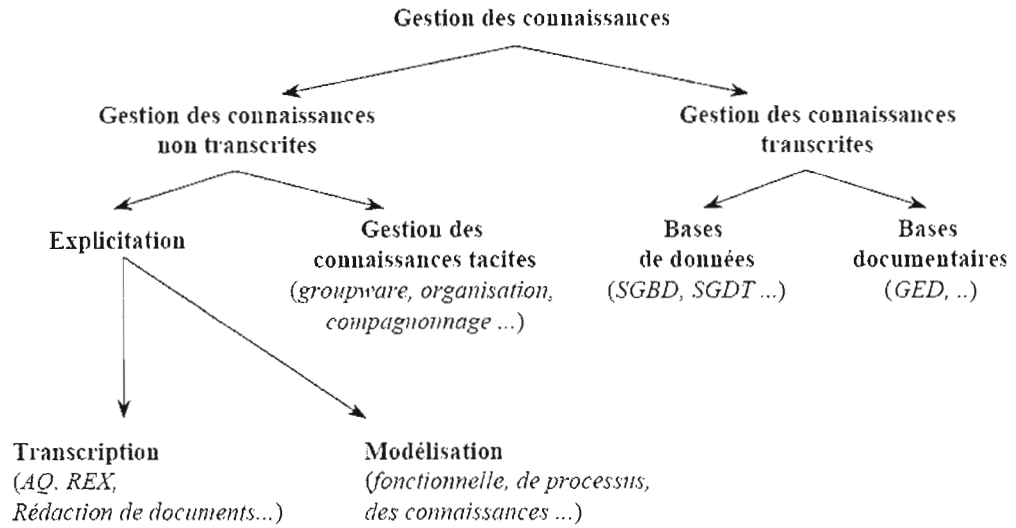


Figure (Annexe) Outils et Méthodes de la gestion des connaissances

Source : (Prax 2000)

LA LETTRE DE CONSENTEMENT

Université du Québec à Montréal

Département Management et Technologies

Formule de consentement

Par la présente, j'accepte de participer à l'étude menée par Monsieur Brahmi Béchir, étudiant à la maîtrise en administration des affaires et l'université du Québec à Montréal sur l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie.

J'autorise Monsieur Brahmi Béchir à enregistrer les entrevues auxquelles je participerai et à utiliser ces enregistrements pour toutes fins reliées à cette étude.

Il est entendu que je suis libre de me retirer de l'étude, et ce en tout temps et sans préjudice. Il est entendu que toute l'information recueillie sera confidentielle et ne sera utilisée que pour les fins de cette recherche. La bande originale ainsi que les copies utilisées aux fins de la présente recherche seront conservées par Monsieur Brahmi Béchir pour une période n'excédant pas deux ans, après quoi, elles seront détruites.

Ma participation implique que des extraits de l'entrevue pourront être utilisés anonymement, avec mon autorisation .En conséquence :

J'autorise Monsieur Brahmi Béchir à enregistrer les entrevues et à utiliser des extraits de l'enregistrement, de façon anonyme, à des fins autres que celles prévues par la présente étude (colloque, cours, congrès séminaires) :

Signature

Date :

Ou

J'autorise Monsieur Brahmi Béchir à enregistrer les entrevues et à les utiliser uniquement dans le cadre de cette étude.

Signature :

Date :

Fait à :

Le :

BIBLIOGRAPHIE

Armen, A. ET Demsetz, H. (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review*, no 62, p. 777-795.

Argyris, C. (1973). «*Some Limits of Rational Man Organizational Theory*», *Public Administration Review*, vol.33,n3,mai,p.253-268.

Arrègle, J.L. (2000). *Les nouvelles approches de la gestion des organisations ...* Economica, 2000, 258 p. Collection : gestion

Amit, R et Schoemaker.1993. P J H. «*Strategic Assets and Organizational Rent.* » *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33.

Agro L., Cornet A., Pichault F. (1996). *Systèmes d'information : quelle implication pour les utilisateurs ?* *Revue Française de Gestion*, septembre -octobre 1996

Aktouf, O. 1999.*Le management entre tradition et renouvellement.* Montréal : Gaetan Morin ,710p.

Aktouf, O. 2002. *La Stratégie De L'autruche: Post-Mondialisation, Management Et Rationalité Économique.* Montreal: Ecosociété

Ansoff, I.1968. *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Technique,

Ansoff H.J. (1971): « *Stratégie du développement de l'entreprise* », Editions Hommes et techniques.

Andrews K. (1971): « *The concept of corporate strategy*» Homewood, IL; Richard D. Irwin.

Allouche, J. et Schmidt, G. 1995. *Les outils de la décision stratégique* : Tome 2, Paris, Éditions La découverte.

Allaire, Y. et M. Firsirotu (1984). "La stratégie en deux temps, trois mouvements", *Gestion*, vol.9, n2, avril, p.13-20.

Argyris, C. (1973). "Personality and Organization Theory Revisited", *Administrative Science Quarterly*, vol.18, n2, juin, p.141-168.

Ansoff, H.I. (1971). *Stratégie et développement de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

Barney, J.B., (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*; 17, (1), pp.99-120.

Barnard, C. (1950). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.

Braverman, H (1976), *Travail et Capitalisme Monopoliste: La Dégradation du Travail au XXe Siècle*, Maspéro, Paris,

Braudel, F. (1985). *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud Groups". *Reading in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, p.437-447.

Bharadwaj, S. (2000), "A resource –based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation", *MIS Quarterly*. Minneapolis: vol.24. Iss. 1: p.169,28p.

Blake, R. et J. Mouton. 1969. *Building a dynamic corporation*, Don Mills, Addison-Wesley,

Baumard Ph. 1995, *Des organisations apprenantes ? Les dangers de la 'consensualité'*, *Revue Française de Gestion*, sept-oct., p.49-57.

Barney, J.B. (1991): « Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management* 17 (1), 99–120.

Bennis, et Nanus.1985. Publié par Robert J Sternberg, John Antonakis, Anna T Cianciolo - *Business & Economics* - 2004 - 448 pages

Castells, M.(1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volumel. *The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell.

Castells M., 2001, *l'Ere de l'information : la société en réseaux*, Paris : Fayard, 600p.

Cappelli, P. et Singh H. 1992. « *Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management*.» éd.par D. Lewin, O. Mitchell et P. Sherer, Madison, WI, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, p. 165-192.

Chanlat, A. (1990). «*La gestion, une affaire de parole*», dans J. F.Chanlat(dir.),*L'individu dans l'organisation :les dimensions oubliées*,Québec et Paris,PUL-ESKA.

Charreire-Petit .S et Girod M. 1995, « *La mémoire organisationnelle*» *Revue Française de Gestion*, sept-oct., p.30-42.

Coase, R. 1937. «*The Nature of the Firm*», *Economica*, no 4, p. 386-405.

Coase R.H. (1987), «*The Nature of the Firm*», *Economica*, Numéro Spécial N° 4,

Edition original 1937, pp. 386-405. Traduction. Française dans la Revue Française d'Economie, II (1), 1987, pp. 133-163.

Chanlat, A, et .Dufour. M 1985. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal-Paris, Québec/Amérique-Éditions d'Organisation

Christensen, C, Scott Anthony et Erick Roth. 2004. *Seeing what's next using theories of innovation to predict industry change*, Harvard business school press Harvard Business School Press, Sept. 2004 352 pages

Chandler, A. (1992). '«Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise»' *Journal of Economic Perspectives*, 6(3): p 79-100.

Crozier, M. et E.Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil

Cyert, R.M. et. March. J.G. 1970 *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod

Desjardins, M. 1973.«*Le planning stratégique et culturel dans les PME*», dans P.Laurin(dir.),*Le management-textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p.141-161.

Daft R., Weick K.E. (1984), «*Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*»*Academy of Management Review*, n°9, p284-295.

De Gaulejac V., *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

Duncan R.B. ET Weiss A. 1979. «*Organizational learning: Implications for organizational design*», in *Research in organizational behavior*, B. Staw Edition, Greenwich, CT: JAI Press, p75-123.

De Woot. 1995. *Managing Change at University*, Journal of the Association of European universities - CRE-action No 109

Delvin, E. 1986."Ne tirez pas sur les M.B.A.", *Revue Commerce*, octobre, p.168-180.

DEMING, W.E. (1987)"Pourquoi sommes-nous si mauvais? » *Revue Commerce*, vol.88, n10, octobre, p.109-117.

Dodgson, M. 1993. «*Organizational learning: A review of some literatures*»*Organization studies*, 14/3: p375-394.

Dejours, C. 1998.*Souffrance en France*, Paris, Éditions du Seuil.

Desjardins, M. 1973."Le *planning stratégique et culturel dans les PME*", dans P.Laurin(dir.),*Le management-textes et cas*,Montréal,McGraw-Hill,p.141-161.

D'iribane, P. 1989. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris-Édition du Seuil

D'iribane, P.1992. *La logique de l'homme*, Paris, Editions du Seuil.

Dussauge, P., B. Garrette et B. Ramanantsoa (1988), « *Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques* », *Revue Française de Gestion*, no.68, mars-avril-mai, p.7-19.

Dussauge, P. (1990), « *Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiale et de l'armement* », *Revue Française de Gestion*, no. 80, septembre-octobre, p.5-16.

Ebrahimi,M et Saives,A-L.2006.«*Le management de l'innovation et des connaissances : de l'ère industrielle à celle du savoir et de l'intangible*».In *Le management entre traditions et renouvellement*,4^e éd.,Omar Aktouf,p.663.Montréal :Gaetan Morin.

Edmonson A. et MoingeonB. 1996. "*When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage*"-in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage, pp.17-37

Edvinsson, L., Malone, M.1997. "Intellectual Capital,Realizing your Company true Value by findings its hidden Brainpower" .Harper Business .Nw York

Fiol, C.M. et Lyles M.A .1985. "*Organizational learning*", *Academy of Management Review*,Vol 10, n° 4.

Friedman D., Harrison G., Salmon J. 198., "*The Informational Efficiency of Experimental Asset Prices*", *Journal of Political Economy*, 92, p. 349-408.

Freeman, R. E. 2004. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3): 228-241.

Friedman D., Sunder S. 1994. *Experimental Methods: A Primer for Economists*, Cambridge, Cambridge University Press

Friedrich, O. 1981 "Business School Solutions May Be Part of the US Problem", *Time Magazine*, 4 mai, p.52-59.

Forrester, V. (1999). *L'honneur économique*, Paris, Librairie générale française, coll. "Livre de poche", 186p.

Dejours, c. 1998. *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil

Galbraith, J.K. 1961 *.La crise économique de 1929*, Paris, Payot.

Galbraith, J.K. (1968). *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard

Gauthier.C.1997. *Pour une théorie de la pédagogie : Recherche contemporaine sur le savoir des enseignants*. Bruxelles : De Boeck.

Girod M. 1995. "La mémoire organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, sept-oct., p.30-42.

Glueck, W.F. (1976). *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, New York, McGraw-Hill

Grant, R. (1991). "The Resourced-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", dans *California Management Review*, vol. 33, no. 3 p. 114-135

Grand, p. et Rousseau.p.2000. *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica ,258p.

Ginsberg, A., "Minding the Competition: from Mapping to Mastery", dans *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. Spécial (1994), p. 153-174.

Hall, DT. et Fulkani, C. V. 1979. «*Organization design and adult learning. In B. M. Staw(Ed.)*», *Research in Organizational Behavior*. P 125-168. Greenwich, CT: JAI Press.

Hall, R. et Andriani, P. 2003. «*Managing knowledge associated with innovation*», *Journal of Business Research*, Vol.56, pp 145-152.

Hall R. 1993. «*A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*,» *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.

Herzberg. 1980 "Herzberg, *The Humanist Takes on Scientific Management*", entretien accordé a la revue *Industry Week*, vol.206, n6, 15 septembre, p.45-50.

Hamel, Prahalad, DE Woot(1995). *Competing for the future*. Boston: Massachusetts Harvard Business School Press.

Hedberg, B. 1981. "How Organizations Learn and Unlearn." In P. Nystrom & W. Starbuck(Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.

Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (1976). "Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization." *Administrative Science Quarterly*, 21: 41-65.

Herzberg .F.(1980). "*Humanities :Practical Management Education*", *Industry Week*, vol.206, n7, 29 septembre, p.69-72.

Heilbroner, R. 1977. *Les grands économistes*. coll.Points.Economie E7. Paris; Editions du Seuil, 335 p.

Hedlund G., (1994), « *A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation* », *Strategic Management Journal*, 15 (Summer Special Issue), p73-90

Ingham M. 1994. «*L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*» *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1994 pp 105-119

Kogut, B. et Zander, U. 1992.« *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*.» *Organization Science*. 3,p 383-397.

Kogut, and Zander. 2003. "*Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*." *Journal of International Business Studies*

Koenig.G.1994 “ *L'apprentissage organisationnel* ”, Revue Française de Gestion, n° 97.

Kozo, Y. et S.Wolfgang. 2003 .*The end of diversity?Prospects for German and Japanese Capitalism*, Cornell, N.J., Cornell University Press.

Kélada, J. 1986."*Le phénomène japonais: historique et évolution*", dans J.Nollet,J.Kélada et M.O.Diorio(dir.),*La gestion des opérations et de la production*,Chicoutimi,Gaetan Morin Éditeur,p.692-698.

Koontz et O'Donnell.1955. *Principles of Management*, New York, McGraw-Hill, 1re édition.

Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. New York, NY: Oxford University Press.

Lado, A.A., N.G. Boyd et P. Wright.1992. "*A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*", *Journal of Management*, no.18 (1992), p.77-91.

Leonard-Barton D. (1992):« *Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development* », *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.111-125.

Leroy .F et Ramanantsoa, B.1997. « *Apprentissages Organisationnels et Création de Connaissances dans le Contexte d'une Fusion-Acquisition* », in I. Nonaka, H. Takeuchi, *La Connaissance Créatrice*, DeBoeck Université, Chapitre 9, p. 270.

Lemaitre, N. 1984."*La culture d'entreprise, facteur de performance*", *Revue française de gestion*, n47-48,septembre-octobre,p.51-59.

Leroy, G. 1973."*L'administrateur et la décision*", dans P.Laurin(dir.),*Le management-textes et cas*,Montréal,McGraw-Hill,p.25-48.

Likert, R.1974. *Le gouvernement participatif de l'entreprise*,Paris,Gauthier-Villars.

Lewin,K.,Lippit.R et.White,.RK (1939)."*Patterns of Aggressive Behavior*",*Journal of social Psychology*,vol.10,n2,mai,p.271-300.

Lindblom, C.E. 1959. "*The Science of Muddling Through*", *Public Administration Review*, vol.19,n2, printemps, p.79-89.

Lindblom, C.E. 1979. "*Still Muddling not yet Through*", *Public Administration Review*, vol.39,n1, p.517-526.

Maglitta, J. 1995. "*Smarten Up!*" *Computerworld*, 29(23), pp. 84-86.

Malhotra, Y., (2002) "*Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises*". In Holsapple, C.W. (Ed.)

Markus, M.L. et Robey, D.1988 «*Information Technology and Organizational Change:Causal »Structure in Theory and Research*.*Management Science*,34(5),p 583-598.

March, J.G. et Olsen, J.P. 1976. *Organizational Choice under Ambiguity*, in March, J.G., Olsen-Bergen, J.P., eds, *Ambiguity and Choice in Organizations*, p10-23, Universitetsforlaget, Norvège

Mintzberg, H.1976. "*Planning on the left Side and Managing on the Right*",*Harvard Business Review*,vol54,n2,juillet-ôût,p.49-59.

Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of organizations*,EnglewoodCliffs,N.J.,Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1984. *Le manager au quotidien :les dix rôles du cadre*,Montréal :Editions d'Organisation;Agence d'ARC,220P..

Mintzberg,H. 1986. le pouvoir dans les organisations. Paris:Les Éditionsd'organisation,Les Éditions Agence d'Arc,679p.

Mintzberg, H. 1989."*Le management victime des business schools*", *Le monde*, 21 novembre, p.14.

Mintzberg, H. 1989."*Formons des managers, non des M.B.A.*", *Harvard-L'expansion*, n51, hiver1988-1989, p.84-92.

Mintzberg, H. 1990."*La gestion n'est pas qu'une question de chiffres*", *La presse*, 23 janvier, p.D-4.

Mintzberg, H. 2004. *Developing theory about the Development of Theory*: 21p.

Morgan, G. 1989. *Images de l'organisation*, Québec :Presses de l'université Laval,556p.

Nelson, R. R. et Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Nadeau, B. 1973. "L'Administrateur et le planning", dans P.Laurin(dir.), *Le management-textes et cas*, Montréal, McGraw-Hill, p.123-137

Nonaka, I. 1991. *the knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, vol.69, n 6, pp96-104

Nonaka, I; Takeuchi, H. 1997.. *La Connaissance Créatrice: La Dynamique de L'entreprise apprenante*. Coll.«Management». Paris :De Boeck Université, 303p.

Nonaka, I, et Ryoko, T. 2005. «The theory of knowledge-creating firm :subjectivity, objectivity and synthesis». *Industrial and Corporate Change*. vol.14, n3, p.419-436

Orlikowski WJ. 1992. "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations" *Organization science*, 3, 3, pp398-427

Peteraf, M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View". dans *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3 (1993), p. 179-191.

Peters, T. et R. Waterman. 1983. *Le prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions.

Peters, T. 1988. *Le chaos management*, Paris, InterÉditions

Prax J.Y 2000. " *Le guide du knowledge management concepts et pratiques du management de la connaissance*. Coll , «Stratégies et management »" Paris : Dunod, 266p.

Porter, M.E. 1979. "Stratégie :analysez votre industrie", Harvard-L'Expansion, n13, été, p.100-111

Porter, M.E. 1987. "The state of Strategic Thinking", *The Economist*, vol.303, n7499, 23 mai , p.17-24

Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. Coll.«Terry lectures 1962». Garden City, N.Y. Doubleday, 198 p.

Pfeffer J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Quinet, C. 1994. «Herbert Simon et la rationalité» *Revue Française d'Economie*, vol. IV, 1, hiver, pp.134-181

- Quelin B. 1995. « *Capitalisme et sociétés de l'information* », Revue d'économie industrielle, 2ème trimestre
- Salancik, G.R. et J.Pfeffer1974."The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making",Administrative Science Quarterly,vol.19,n4,p.453-473.
- Salancik, G. 1977. «*Commitment and the control of organizational behavior and belief.* »In B. M. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-30). Chicago: St. Clair Press
- Schumpeter, J., 1934. *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- Simon, H.A. 1955. *A Behavioral Model for Rational Choice*, Quarterly Journal of Economics,n 69,p.99-118
- Simon, H.A. 1958. «*The Role of Expectations in Adaptive Behavioristic Models,*» in *Expectations, Uncertainty and Business Behaviour*, Ed. Mary Bowman, Social Science Research Council, New York, pp.49-58.
- Simon, H.A. 1959."Theories of Decision Making in Economic and Behavioral Sciences",American Economic Review,vol.49,n2,juin,p.253-283.
- Simon, H.A.1977.*The New Science of Management Decision*,3e édition,Englewood Cliffs,N.J.,Prentice-Hall..
- Simon, H.A.1980.*Le nouveau management:la décision par les ordinateurs*, Paris, Economica.
- Senge, P.1991.*La cinquième discipline l'art et la manière des organisations qui apprennent* .Paris: First, 462 p.
- Saul, J. 1993. *Les bâtards de Voltaire:la dictature de la raison en Occident*, Paris, Payot.
- Sayles, L.1970. "Whatever Happened to Management?",Business Horizons,vol.13,n2,avril,p.25-35.
- Salancik, G. 1977. «*Commitment and the control of organizational behavior and belief.*» In B. M. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-30). Chicago: St. Clair Press.
- Stiglitz, J. 2003.*Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard.

Sainsaulieu, R. 1983. "La régulation culturelle des ensembles organisés", L'année sociologique, n33, p.195-217.

Spender J.C. 1996. «Competitive advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications» – In Moingeon B et Edmonson A, Organizational Learning and Competitive Advantage, London: SAGE Publications, part 1, chap.3, pp56-73.

Toffler, A. 1980 .*La troisième vague*, Paris, Denoel.

Taylor, F.W. 1947. *Scientific Management, comprising Shop Management. The Principles of Scientific Management and the Testimony Before the special House Committee*, New York, Harper & Brothers .

Taylor, F.W. 1947. "Testimony Before the Special House Committee", in *Scientific Management*, New York, Harper&Brothers.

Tanriverdi, H. et Venkatraman, N. 2005. «*Knowledge Relatedness and the performance of multibusiness firms*». *Strategic Management Journal*, p 97-120.

Toffler, A. 1986. S'adapter ou périr, Paris, Fayard.

Thompson, J.D. et Al. 1959.*Comporative Studies in Administration*,Pittsburgh,UPP.

Thietart R.A. «*La collecte des données et la gestion de leurs sources. Méthodes de recherche en management*». Paris (France) : Dunod, 2003, p. 224-256

Thietart R.A. «*Méthodes de classification et de structuration.*» In *Méthodes de recherche en management* (with A. MBENGUE). Paris(France) : Dunod, 2003, p. 373-396

Urwick, L. 1944.*The Elements of administration*,New York,Harper&Brothers.

Vichery, G.1999. «Intangibles and Competetiveness :An Empirical Approach »*Edward Elgar Publishing*

Villette, M. 1988. *L'homme qui croyait au management*, Paris, Editions du Seuil..

Wernerfelt, B. 1984. «*The Resource-Based View of the Firm*». *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171-180

Wright, P.M., G.C. McMAHAN et A. McWILLIAMS .1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-based Perspective", dans *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, no. 2 , p. 301-326.

Wright, P.M. ET G.C. McMAHAN.1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", dans *Journal of Management*, vol.18 p.295-320.

Wernefelt, B.1984. "A Resource-based View of the Firm", dans *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Weeks, D.R. (1980)" *Organizations and Decision Making*",in G.Slaman et K.Thompson(dir.),Control and Ideology in Organizations, Cambridge, MIT Press,p.187-215.

Zara, O. 2005. *Management de l'intelligence collective; vers une nouvelle gouvernance*, M2 Éditions. 184P

http://www.cpqmci.org/secteur_genieCivil.cfm

<http://www.cgm.polymtl.ca/>

http://www.lesaffaires.com/fr/EnAffaires/detail.asp?id=217488&id_section=476

http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1720/la_id/2.htm

<http://www.icce-link.com>

<http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/ErmineIC00.pdf>

<http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v25/articles/StAmand-Renard.pdf>

<http://www.penserpublic.org/service-public/reunions/zara.php>

(Sites consultés en 2005,2006 et 2007)