

# Management des connaissances : quels dispositifs pour quels objectifs ?

*Sophie MIGNON\**, *Béatrice SIADOU-MARTIN\**,  
*Corinne JANICOT\*\**, *Céline AVERSENG\*\**  
& *Agnès MAZARS-CHAPELON\**

\* IUT – Université de Montpellier, II – Laboratoire MRM

\*\* IAE – Université Montpellier II – Laboratoire MRM

---

## RÉSUMÉ

---

*Cet article examine les questions de recherche suivantes : quels sont les objectifs du management des connaissances et les dispositifs mis en place dans les organisations ? Peut-on établir des relations spécifiques entre objectifs et dispositifs ? Et, enfin, peut-on identifier des facteurs de contingence ? L'approche méthodologique retenue s'appuie sur une étude quantitative par questionnaire menée auprès d'une centaine d'entreprises. D'un point de vue théorique, les résultats de cette recherche montrent, en accord avec la littérature, l'existence de groupes d'objectifs distincts – à visée interne et externe –, et de groupes de dispositifs – organisationnels, techniques, humains. Nous avons alors cherché à montrer l'existence de liens directs entre objectifs et dispositifs. Or, nous constatons une quasi absence de liens significatifs. Ainsi, les choix des dirigeants en matière d'objectifs et de dispositifs sont dissociés, et ne font pas apparaître de combinaison significative : les acteurs disposent d'un portefeuille de dispositifs KM sans caractérisation a priori sur l'atteinte d'objectifs internes ou externes. Par ailleurs, l'étude de la contingence fait apparaître des résultats contrastés. Une étude typologique des dirigeants a enfin été menée et a fait apparaître trois profils comportementaux : les convaincus, les modérés et les sceptiques. D'un point de vue pratique et managérial, cette recherche caractérise les objectifs et les dispositifs afin de permettre une meilleure compréhension des mécanismes en œuvre.*

**Mots-clés :** Management des connaissances, Objectifs KM, Dispositifs KM, Facteurs de contingence, Profils KM des dirigeants.



---

**ABSTRACT**

---

*This paper investigates the following research questions: what are KM objectives and KM devices in organizations? Can we establish specific relationships between KM objectives and KM devices? And can we identify contingency factors? The method applied is based on a quantitative study, by means of a questionnaire administered to more than a hundred firms. The findings are consistent with theoretical literature on two points: two groups of distinct internal and external objectives, and different kinds of KM devices – organizational, technical and human- have been identified. We therefore tried to underline direct links between objectives and devices. But, we did not observe significant relationships. Thus, KM objectives and devices are dissociated in managers' choices and are not significantly correlated. Organizational actors use KM devices without considering external or internal KM objectives. Additionally, the study of the contingency factors shows contrasted results. A typology of managers was then conducted and three behavioral profiles were defined: the convinced managers, the moderated managers and the sceptical ones. From a practical and managerial point of view, this research characterizes the KM objectives and devices in order to enable a better understanding of their implementation mechanisms.*

**Keywords:** Knowledge management, KM Objectives, KM devices, Contingency factors, Managers' KM profiles.



## INTRODUCTION

Il est aujourd'hui largement partagé que les fondements de l'avantage concurrentiel découlent des ressources de l'entreprise (Grant, 1996), à savoir ses capacités dynamiques, appréhendées comme combinaisons de connaissances (Kogut & Zander, 1992). La création et la mobilisation de ces dernières constituent l'essence même de l'organisation ; uniques et spécifiques, elles sont un actif central permettant la création et le maintien d'un avantage compétitif durable (Nonaka & Toyama, 2000).

Les organisations peuvent être vues comme un ensemble de connaissances encadrées dans des tâches, des routines et dans l'esprit des individus (Argote & Ingram, 2000). Dès lors, comment se répondent objectifs et dispositifs pour une organisation « connaissante » ? Les dispositifs de *Knowledge Management* (KM) ont-ils un sens, et lequel pour les managers ?

A première vue, les stratégies KM semblent pertinentes pour les praticiens, comme l'atteste une étude<sup>1</sup> réalisée par le cabinet KPMG auprès de plus de 400 entreprises. Selon celle-ci, les objectifs de KM sont les suivants : améliorer les processus décisionnels (81 %), mais aussi obtenir un avantage compétitif (79 %), améliorer le service au client (72 %), favoriser l'innovation (64 %), améliorer la rentabilité (63 %), et enfin, développer les compétences du personnel (57 %). Ces éléments

font en partie écho aux travaux académiques qui ont montré que les objectifs stratégiques de réduction des coûts, des cycles d'exploitation et d'amélioration de la qualité des produits, se rapportent directement à la mobilisation des connaissances dans une organisation et à leur management (Davenport *et al.*, 1996).

L'objectif de cette recherche est alors d'étudier les choix des dirigeants en matière de KM, tant au niveau des objectifs poursuivis que des dispositifs mis en place pour y répondre. De nombreux travaux ont mis en évidence des typologies d'objectifs et de dispositifs KM (Davenport *et al.*, 1996 ; Alavi & Leidner, 2001 ; Saito *et al.*, 2007 ; Maier, 2007) et ont conclu à un apport du management des connaissances en termes de création de valeur pour le client (Haas & Hansen, 2007 ; Gottshalk, 2007) ou de mise en place d'une veille concurrentielle (Argote & Ingram, 2000). Nous pensons que, pour mieux appréhender les choix des dirigeants, il convient de poursuivre dans cette voie. C'est pourquoi, nous cherchons à percevoir s'il existe des groupes de dispositifs plus enclins à répondre à certains objectifs.

Nos principales questions de recherche sont alors les suivantes : quels sont les objectifs du management des connaissances et les dispositifs mis en place dans les organisations ? Peut-on établir des relations spécifiques entre objectifs et dispositifs ? Et enfin, peut-

<sup>1</sup> Source : article de Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne, Auteur : David Mollière ([http://www.temesis.com/publications/article/km\\_fr.html#t1](http://www.temesis.com/publications/article/km_fr.html#t1)).

on identifier des facteurs de contingence ?

Pour ce faire, nous présenterons dans une première partie, l'architecture théorique explorée dans ce travail. Nous exposerons ensuite les modalités de notre recherche, ainsi que les résultats de l'étude empirique menée.

## **I. ÉTUDE DE LA NATURE DES OBJECTIFS ET DES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES**

L'amélioration de la circulation des connaissances dans l'organisation et le développement de l'apprentissage organisationnel, par l'échange et le partage, sont primordiaux dans le management des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1997 ; Alavi & Leidner, 2001 ; Guzman & Wilson, 2005). Selon Hansen *et al.* (1999), les entreprises s'orientent vers deux types de stratégies KM : la codification et la personnalisation. Les auteurs soulignent qu'elles apportent chacune des éléments probants pour gérer des connaissances, car elles permettent à la fois de faciliter l'accès aux connaissances (codification), mais également de s'affranchir des barrières liées à l'explicitation et à la nature tacite des connaissances, par des processus de personnalisation et de socialisation.

Pour Kogut et Zander (1992), le caractère codifiable des connaissances se réfère à la possibilité de structurer les connaissances de l'organisation en un ensemble de règles identifiables et d'interrelations, qui peuvent être aisé-

ment communiquées. Il faut pour cela trouver une théorie, ou modèle sous-jacent, qui permet d'identifier et de représenter symboliquement la connaissance en un code. La théorie en action (« *theory in use* ») peut permettre de construire des modèles comportementaux à partir de l'observation réelle (Argyris & Schon, 1978) ; mais les problèmes majeurs résident dans la complexité des connaissances (Cuganesan, 2005) et dans leur délicat transfert, quand elles sont liées à un contexte spécifique. Comme le souligne Szulanski (1996), les difficultés à transférer des connaissances n'ont pas trait à des facteurs de motivation mais, de façon plus marquée, à l'ambiguïté causale, aux problèmes de capacité d'absorption réduite en raison d'une relation difficile et laborieuse entre la source et le destinataire.

La stratégie KM suppose alors l'identification des domaines de connaissances à explorer dans une perspective de création, de transfert et de partage (Saito *et al.*, 2007), puis le positionnement sur une approche marquée de codification et/ou de personnalisation (Hansen *et al.*, 1999). Ces deux grandes orientations conduisent ensuite à mettre en œuvre des objectifs (point I.1) sous-tendus par un ensemble de dispositifs KM (point I.2.).

### **I.1. Objectifs du management des connaissances**

Le courant *resource-based* (Wernerfelt, 1984) et *competence-based* (Hamel & Prahalad, 1995) prolongé récemment par celui des *dynamic capabilities* (Teece *et al.*, 1997 ; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007) insiste sur l'im-

portance des ressources internes matérielles et surtout immatérielles (parmi lesquelles le *knowledge*) considérées comme sources d'avantage concurrentiel. Les systèmes KM, en facilitant la circulation des informations entre individus et services, en améliorant le travail de chacun et la connaissance métier, confèrent aux organisations des compétences pertinentes, rares et difficilement imitables (Durand, 2000). Conformément aux théories relatives aux *dynamic capabilities*, les systèmes KM permettent aussi une flexibilité et une recombinaison des ressources face aux exigences d'un environnement turbulent (Winter, 2003).

Une des problématiques centrales du KM concerne alors le transfert et le partage de connaissances. Très souvent, les entreprises se posent la question fondamentale de la capture des connaissances afin de les rendre accessibles à d'autres personnes qualifiées. Dans cette optique, Earl (2001) souligne que le management des connaissances a pour objectif de permettre de codifier des connaissances, mais aussi de capturer les expériences au travers des pratiques. La dissémination et la réutilisation de connaissances, via la codification des savoirs techniques (codification des savoirs sur la maintenance des avions chez Airbus, par exemple), ont pour finalité de mieux connaître les techniques métiers. Cependant, lorsque la codification est difficile ou partielle, les entreprises peuvent avoir pour objectif de favoriser les échanges entre personnes et promouvoir la mise en relation avec des experts. Il s'agit alors de répertorier les expertises, d'identifier les domaines de compétence et les profils de

chacun, afin de guider les acteurs dans leurs recherches de connaissances et promouvoir *in fine* des stratégies de personnalisation (Hansen *et al.*, 1999 ; Earl, 2001).

Pour conduire ces deux grands types de stratégies, les entreprises peuvent privilégier des objectifs de natures diverses. Maier (2007) distingue des objectifs KM et business. Les premiers visent notamment à une meilleure identification des connaissances, une mise en place d'une culture de partage et, enfin, une amélioration de la distribution des connaissances ; les seconds se déclinent plutôt sous forme d'une réduction des coûts, d'une amélioration de la productivité, d'une accélération des innovations, d'un développement de nouveaux champs d'investigation, d'une croissance, d'une réduction du risque, d'une amélioration de la satisfaction client et de la qualité des produits.

Davenport *et al.* (1996) appréhendent les objectifs de management des connaissances en termes de réduction des coûts ou des cycles et d'amélioration de la qualité. Plus précisément, le but est d'explicitier les processus tacites afin de les rendre consistants, de partager les connaissances de façon plus efficace à travers des processus, de faciliter l'exécution des programmes et des initiatives, d'ajouter des connaissances et de la valeur au processus client, et enfin d'impliquer ce dernier pour augmenter sa satisfaction.

Selon Gottshalk (2007), le management des connaissances doit principalement permettre d'apporter plus de valeur au client, de tirer mieux parti des sources d'informations disponibles

dans l'environnement, et d'améliorer sa position concurrentielle. Cela conduit à promouvoir la recherche d'informations externes en mettant en place des veilles commerciales, et concurrentielles (Argote & Ingram, 2000), mais également de mieux cerner les attentes des clients afin de répondre plus rapidement à leurs besoins (Davenport & Klahr, 1998 ; Massey *et al.*, 2001 ; Greenberg, 2004). De même, pour Haas & Hansen (2007), la mobilisation de connaissances doit permettre d'envoyer un signal de compétence aux clients, afin de se différencier des concurrents en augmentant la valeur des produits et services. A cette fin, il convient de créer des environnements propices à la création et à la capitalisation de connaissances (Earl & Scott, 1999).

Nous proposons de synthétiser dans un tableau récapitulatif les typologies d'objectifs de management des connaissances proposées dans la littérature, en distinguant les objectifs KM ayant trait aux processus internes, et les objectifs business visant une amélioration des facteurs de compétitivité, selon la terminologie de Maier (2007) : Tableau 1.

Parmi les éléments mis en évidence dans ce tableau, nous avons sélectionné les items qui nous ont semblé les plus représentatifs des stratégies KM (en gras dans le tableau). Ce choix a guidé l'élaboration de notre questionnaire qui sera abordé dans la seconde partie.

Pour atteindre les objectifs KM et business, les entreprises mettent alors en place des dispositifs KM de natures diverses.

## **I.2. Nature et pluralité des dispositifs de management des connaissances**

Les entreprises font des choix de dispositifs techniques, sociaux et organisationnels (Davenport & Klahr, 1998). La création de valeur va alors dépendre de l'articulation entre ces différents éléments (Gloet & Berrell, 2003), conditionnant les capacités de l'organisation à transférer des connaissances du niveau individuel vers des réservoirs de connaissances collectifs (Meilich, 2005). C'est dans le transfert que se crée la valeur (Sveiby, 2001) ; pour cela, il faut établir des liens entre la structure de l'organisation et les mécanismes organisationnels à travers lesquels les connaissances circulent (Davenport & Klahr, 1998). Le développement de connaissances suppose une bonne compréhension du réseau qui unit les aspects sociaux, techniques, financiers et humains : les projets KM s'avèrent en général complexes car ils doivent prendre en compte de multiples dimensions (Davenport & Klahr, 1998).

Le choix des dispositifs KM va alors dépendre des différentes étapes du système KM. De nombreuses typologies ont été proposées (Saito *et al.*, 2007). Alavi & Leidner (2001) présentent un KMS (Knowledge Management System) en 5 phases : création, stockage, accès, transfert et application. Ruggles (1998) précise les différents processus KM en distinguant la génération de nouvelles connaissances, l'accès à des connaissances pertinentes, l'utilisation de ces dernières pour l'aide à la décision et leur incorporation dans les processus, les produits ou les services. De même, la re-

Davenport et al. (1998)	Earl & Scott, (1999)	Maier (2007)
<b>OBJECTIFS BUSINESS</b>		<b>OBJECTIFS BUSINESS</b>
Réduction des coûts <b>Augmentation de la qualité</b> Réduction des cycles		Réduction des coûts <b>Augmentation de la productivité</b> Accélération de la vitesse d'innovation Développement de nouveaux champs Réduction des risques Croissance <b>Augmentation qualité et satisfaction client</b> Réduction des cycles
<b>OBJECTIFS KM</b>	<b>OBJECTIFS KM</b>	<b>OBJECTIFS KM</b>
<b>Créer des répertoires de connaissances</b> <b>Faciliter l'accès aux connaissances</b> <b>Améliorer l'environnement des connaissances</b> Considérer les connaissances comme un actif <b>Partager les connaissances de façon plus efficace à travers les processus</b>	<b>Concevoir et installer des techniques et des processus pour créer, sauvegarder et utiliser les connaissances identifiées</b> <b>Concevoir et créer des environnements et des activités pour découvrir de nouvelles connaissances</b> Considérer le KM comme une ressource et le traduire dans des programmes ou initiatives inédites	<b>Identification des connaissances existantes</b> <b>Amélioration de la documentation</b> Changement de la culture organisationnelle <b>Amélioration de la communication et de la coopération</b> <b>Augmentation de la satisfaction des employés et de leur motivation</b> Faciliter l'explicitation des connaissances Améliorer la formation, l'éducation et la mise en réseau des nouvelles recrues Améliorer l'éducation et la formation de tous les employés <b>Retenir les connaissances</b> <b>Améliorer l'accès aux sources de connaissances existantes</b> <b>Améliorer l'acquisition de connaissances externes</b> <b>Améliorer la distribution des connaissances</b> Améliorer le management des innovations

Tableau 1 : Synthèse des objectifs KM et business

présentation des connaissances dans des documents, des bases de données ou des logiciels, leur développement à travers la culture et les incitations, leur transfert dans toute l'organisation, et enfin l'évaluation de l'apport du capital knowledge, sont également des processus pour gérer les connaissances. Comme le souligne Ruggles (1998), ces processus KM ne sont pas gérés en tant que tels, mais vont être pris en compte à travers des projets ou dispositifs KM.

Les études relatives aux dispositifs KM sont nombreuses. Nous en proposons une synthèse dans le tableau suivant : Tableau 2.

Nous avons sélectionné des dispositifs communs aux travaux antérieurs afin de cerner ceux les plus fréquemment rencontrés dans les entreprises (signalés en gras dans le tableau 2). Comme pour le tableau précédent, ce

choix a guidé l'élaboration de notre questionnaire qui sera abordé dans la seconde partie.

Nous avons choisi de retenir, à l'instar des travaux de Davenport *et al.* (1998), les initiatives techniques ou technologiques, humaines et organisationnelles.

### ***1.2.1. Le rôle des Technologies de l'Information***

Dans la vision technocratique du KM (Earl, 2001), les technologies de l'information jouent un rôle central. Comme le souligne Zack (1999), les infrastructures des technologies de l'information fournissent un « pipeline » pour le flot de connaissances explicites au travers d'un processus permettant de capturer les connaissances, de les définir, de les catégoriser, de les indexer, mais aussi de souscrire à des

<b>Davenport et al. (1998)</b>	<b>Earl &amp; Scott (1999)</b>	<b>Maier (2007)</b>	<b>Ruggles (1998)</b>
<b>Espaces de travail collectif</b> <b>Bases de données</b> <b>Groupware</b> <b>Réseaux lotus note</b> <b>Intranets</b> <b>Chief Knowledge Officer (CKO)</b> Facilitateurs KM	Education et développement Processus de management et de protection des connaissances <b>Espaces de rencontre et de réunions</b> Événements <b>Communautés</b> Répertoires et outils <b>Groupware</b> <b>Knowledge based-systems</b> Vidéo-conférence <b>Intranets</b>	Moteur de recherche Agents intelligents Outils de mapping et de modélisation des processus <b>Bases de cas de raisonnement</b> Data et text mining Outils de taxonomie <b>Groupware</b> Reporting et outils de mesure du capital individuel E-learning	<b>Intranet</b> <b>Datawarehouse</b> <b>Répertoires de connaissances</b> Outils d'aide à la décision <b>Groupware</b> <b>Réseau de Knowledge Workers</b> Mapping des connaissances <b>Nouveaux rôles KM</b> Favoriser des nouveaux produits et service basés sur la connaissance

**Tableau 2 : Synthèse des dispositifs KM**

contenus pertinents. L'objectif sera, dans cette perspective, de rendre les contenus suffisamment flexibles pour pouvoir les appliquer à de nombreux contextes d'utilisation.

Les technologies KM sont centrales : d'une part, elles ont été un accélérateur des initiatives KM, et souvent à l'origine de leur développement ; d'autre part, elles apportent de vraies réponses aux problématiques stratégiques KM comme l'accessibilité, la codification, le partage et la diffusion. Les technologies KM sont nombreuses : certains travaux les ont classifiées en distinguant les réseaux KM, les systèmes de bases de connaissances, le datamining, l'intelligence artificielle, les technologies des bases de données et, enfin, la modélisation (Liao, 2003).

Nous pouvons nous inspirer des travaux de Zack (1999) qui distingue les technologies intégratives – via la constitution de bases *knowledge* centralisées et segmentées –, et les technologies interactives – via la mise en place de réseaux permettant des connexions et la création d'espaces de travail.

Pour faciliter l'accès et la disponibilité des connaissances, les entreprises mettent en place des technologies d'intégration des connaissances en créant et en alimentant des bases *knowledge*. Parmi ces bases, nous pouvons distinguer : les bases externes – documentations, études, analyses commanditées auprès d'organismes externes (Stein & Zwass, 1995 ; Watson *et al.*, 2002) –, les bases internes segmentées selon différents critères – métier, fonction, type de clientèle, marché... –, et enfin, les bases de capitalisation – base de

méthodologie, base des meilleures pratiques, base des retours sur expérience (O'Dell & Grayson, 1998) . Le développement des répertoires de connaissances est fortement dépendant des mécanismes de représentation, d'explicitation et plus généralement de codification. Cette codification des connaissances à travers les TI intégratives contribue à l'amélioration de la valeur liée au temps en facilitant l'accès et la recherche (Janicot & Mignon, 2008). Pour Saito *et al.* (2007), la stratégie de codification s'appuie sur les technologies de découverte de connaissances dans la perspective de constitution de répertoires. Les outils de cartographie des connaissances, tels que les arbres, les méthodes de retour sur expérience ou encore les méthodes de *storytelling*, sont également des technologies de codification nécessaires à la constitution de documents.

Les technologies interactives sont également très importantes et se sont fortement développées lors de la mise en place des dispositifs KM. On peut distinguer les réseaux type intranet ou lotus note, qui facilitent la diffusion des connaissances au sein de toute l'organisation, et les logiciels de travail collaboratif qui favorisent les échanges de connaissances interpersonnels. Pour Earl & Scott (1999), les dispositifs technologiques répondent à des besoins d'exploration en développant des répertoires, des *groupware* et des systèmes de connaissances, et à des besoins de connectivité à l'aide de technologies telles que les vidéoconférences ou les intranets. Saito *et al.* (2007) énoncent, en accord avec la stratégie de personnalisation, l'import-

tance des technologies interactives de collaboration, de dissémination et de transfert.

Mais si les technologies constituent un élément indispensable pour acheminer l'information aux personnes concernées au sein d'une organisation, il est nécessaire de les mettre en cohérence avec les variables structurelles et organisationnelles. Gupta & Yermish (1998) insistent sur les composantes à la fois technologiques (intranets, *data-warehouse*, *groupware*...), mais aussi humaines et organisationnelles du management des connaissances. Les technologies seules sont insuffisantes pour générer de la connaissance.

### ***1.2.2. Le rôle des hommes et des dispositifs organisationnels***

Il existe diverses barrières culturelles, structurelles au partage de connaissances intra-organisationnel : un trop fort cloisonnement entre les divisions, une culture privilégiant l'expertise technique au lieu du partage, des contacts interpersonnels insuffisants, le fait de privilégier les informations explicites plutôt que tacites (alors que le savoir-faire, le jugement et l'intuition sont des facteurs discriminants du transfert), ou encore le fait de ne pas reconnaître le temps passé au partage et récompenser les actes d'apprentissage (Hayduk, 1998).

Sur ce dernier point, la lecture de supports d'évaluation annuels d'un échantillon diversifié d'entreprises a permis à Tessier & Bourdon (2009) de repérer si la capacité à contribuer aux différentes étapes du processus de KM

décrites par Alavi & Leidner (2001) était bien prise en compte dans les processus d'évaluation. Globalement, il ressort de l'étude que l'intégration des pratiques de gestion des connaissances aux outils d'appréciation du personnel reste encore très partielle. En effet, « *on constate un déficit d'évaluation des compétences spécifiques requises pour supporter les processus de gestion des connaissances... Seules les entreprises de conseil ont intégré explicitement les problématiques de gestion des connaissances dans les processus d'évaluation et de valorisation des individus... on observe ainsi un décalage important entre discours des responsables de gestion* » (p. 9).

Pourtant, la reconnaissance des contributions au partage des connaissances comme « *les formations, le développement de méthodologies, la publication et la présentation des meilleures pratiques, l'entraînement de salariés moins expérimentés* » (O'Dell & Grayson, 1998, p. 168) est essentielle. Les auteurs donnent l'exemple de Texas Instrument organisant chaque année une cérémonie de remise de prix des filiales ayant réussi avec succès à partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques.

Svetlik & Stavrou-Costea (2007) réaffirment la nécessité d'intégrer la gestion des ressources humaines au KM et considèrent que celle-ci doit accompagner chaque étape du processus : l'acquisition de connaissances en permettant aux salariés de participer à des réseaux dépassant les frontières organisationnelles, la création de connaissances en mettant en place une GRH stimulant la recherche de solutions nouvelles et l'innovation, le transfert

de connaissances grâce à des formations, sources d'apprentissage, l'utilisation et la diffusion de connaissances à l'aide de systèmes de partage des tâches, de responsabilités, d'appréhension de la performance adéquats... Sur ces dispositifs RH, Bounfour (2000) s'interroge plus particulièrement sur l'influence des systèmes d'incitations sur les comportements de partage de connaissances. Bourdon & Bourdil (2007) mettent aussi en évidence des résultats empiriques divergents sur cette question et identifient trois conditions d'efficacité de ces pratiques en s'appuyant sur la théorie du capital social, la théorie des attentes et celle de l'équité. Plus précisément, lorsque la mise en place du système de rémunération récompensant le partage de connaissances est réalisée dans un contexte de confiance, d'obligations et d'attentes réciproques, lorsque les bénéfices associés à la diffusion de connaissances dépassent les coûts de rétention d'information et la perte de pouvoir que ce partage suppose, ou enfin lorsque les rémunérations sont perçues comme « *équitables du point de vue interne* » (p. 18), alors le système d'incitation au partage interne de connaissances peut s'avérer efficace – notamment en phase de démarrage d'une stratégie KM .

Hislop (2003) précise également les liens entre GRH et KM en étudiant les relations existantes entre les niveaux d'implication des salariés et les comportements en termes de partage de connaissances. En rappelant les enjeux d'une capitalisation des connaissances via des processus de codification sur le plan organisationnel (perte de savoirs si le turn-over est trop élevé), et les

barrières existant à ce partage (perte de pouvoir), l'auteur enrichit le modèle de Guest & Conway (1997) relatif au contrat psychologique. En particulier, il est mis en évidence qu'un fort niveau d'implication/d'engagement de la part de leurs salariés accentue leur volonté de partager des connaissances et contribue aussi à une loyauté de ces derniers à l'égard de leur organisation. A contrario, un faible niveau d'implication serait un véritable frein à la mise en œuvre d'initiatives de KM.

Robertson & O'Malley Hammersley (2000) considèrent que les systèmes traditionnels de RH ne sont pas adaptés aux organisations utilisant de façon intensive les connaissances. En s'appuyant sur une étude de cas, ils proposent de renouveler les principales dimensions de GRH. Concernant le recrutement par exemple, le critère essentiel pris en compte est l'adéquation du profil du candidat avec la culture de partage des connaissances. L'homogénéité organisationnelle est ainsi perçue comme une source essentielle de création de connaissances : « *the more you pile people together and make them as one, the more likely the firm is to be innovative* » (p. 6). De plus, les pairs (i.e. les consultants dans le cas étudié) sont parties prenantes du processus de sélection et c'est à eux que revient la décision finale de recrutement (et non au responsable de ressources humaines). Deux maîtres mots caractérisent les politiques de GRH : autonomie et souplesse. Les salariés sont ainsi libres d'organiser leur temps, de définir les méthodes de travail (*job design*), de déterminer leur besoin de formation (*self development*). Enfin, la culture organisationnelle privilégie les

contacts informels, source d'échanges et de partage.

Pour Earl & Scott (1999), une des directions pour manager les connaissances est de créer des environnements et des activités pour découvrir de nouvelles connaissances. Dans cette optique, les entreprises ont créé des postes de CKO (*Chief Knowledge Officer*). Ces responsables KM ont à la fois un rôle de concepteur d'espaces physiques d'échanges de connaissances et d'évènements spécifiques (conférences, rencontres thématiques) et un rôle de protection et d'organisation des connaissances (sécurisation, indexation, organisation et diffusion). Ils privilégient à la fois la stratégie de codification – constitution de bases de connaissances, formalisation – qui s'appuie fortement sur les TI et sur la stratégie de personnalisation, avec la promotion d'échanges informels en face-à-face, par visioconférence ou *groupware* (Earl & Scott, 1999). Les responsabilités des CKO qui ont pu être recensées sont les suivantes (Bell DeTienne *et al.*, 2004) : intégration des différentes fonctions de l'entreprise, développement de cultures conduisant à la création et au partage de connaissances, apprentissage collectif, et enfin résolution des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du KM.

Il est à noter que certains *knowledge managers* sont reconnus officiellement comme tels, alors que d'autres remplissent cette fonction de fait, sans qu'une place spécifique ne leur soit réservée dans l'organigramme (Asllani & Luthans, 2003). Les qualités dont les *knowledge managers* doivent faire preuve sont notamment : esprit d'ouverture, facilité de communication, ca-

pacité à fédérer, à faire participer, mais également une forte détermination dictée par une véritable intelligence émotionnelle (Van Winkelen, 2006).

Les questions posées relatives au transfert/partage des connaissances concernent la manière dont les personnes apprennent et partagent leur expertise, ainsi que le processus mis en place pour faciliter l'apprentissage, le système de récompenses et d'incitations... La problématique du transfert intra-organisationnel est principalement celle de la transformation d'un apprentissage individuel en une connaissance organisationnelle à travers le partage des connaissances créées.

### I.3. Les facteurs de contingence

Considérer à la fois les dispositifs et les objectifs de management des connaissances conduit à s'interroger sur le caractère contingent d'un tel système.

Nous avons souhaité tester l'impact des facteurs de contingence classiques en théorie des organisations, à savoir la taille, l'environnement et la stratégie (Blau, 1970, 1972 ; Aldrich, 1979 ; Chandler, 1962 ; Miller *et al.*, 2006).

Parmi les travaux explorant les facteurs de contingence appliqués aux systèmes KM, nous avons en particulier retenu ceux d'Edvarsson (2008), qui met en avant une contingence des dispositifs RH suivant le type de stratégie poursuivie : stratégie de codification ou de personnalisation (Hansen *et al.*, 1999). Sur le plan du recrutement et de la sélection, les firmes privilégiant des stratégies de codification favorisent la capacité à développer des

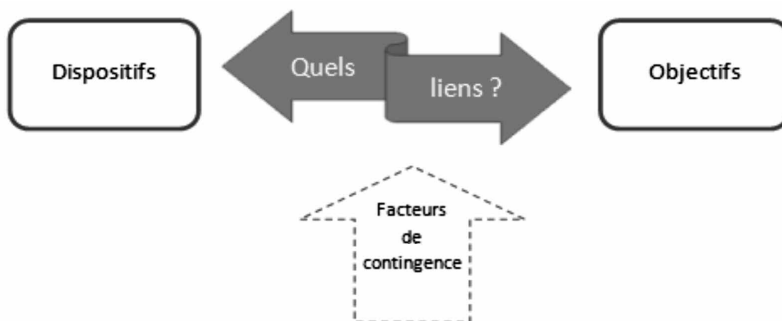
solutions techniques, alors que ce critère n'est pas déterminant chez les firmes privilégiant des stratégies de personnalisation. Les formations dispensées par des entreprises poursuivant une politique de codification visent à promouvoir des apprentissages en « simple boucle » selon Argyris & Schon (1978) : l'accent est mis sur l'utilisation, la mise en œuvre plutôt que sur la création de connaissances. En revanche, les entreprises poursuivant une stratégie de personnalisation chercheront à promouvoir des apprentissages en « double boucle » source d'innovation. Les systèmes d'évaluation des performances, de promotion, de rétribution diffèrent également suivant le type de stratégie poursuivie : la reconnaissance des hommes et des formes tacites de connaissance est opérée dans le cadre des stratégies de personnalisation, la reconnaissance des systèmes technologiques l'est dans le cadre des stratégies de codification. Ainsi, la GRH s'adapte aux finalités de chaque stratégie. Les stratégies de codification sont portées par une recherche d'efficacité et de rapidité – le

but est de permettre une réutilisation efficace de connaissances, source de baisse de coûts – ; les stratégies de personnalisation, quant à elles, visent à promouvoir l'innovation et la différenciation compétitive.

Dans ce contexte, nous souhaitons caractériser la nature des objectifs et des dispositifs mis en place au sein d'un échantillon d'entreprises, puis identifier les liens éventuels entre objectifs et dispositifs, et enfin évaluer l'impact d'éventuels facteurs de contingence (Figure 1) :

## II. UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES : POUR QUELS OBJECTIFS STRATÉGIQUES ?

Pour apporter des éléments de réponse à notre questionnement, une étude empirique a été menée auprès de 111 responsables d'entreprises.



**Figure 1 : Quels liens entre dispositifs et objectifs de management des connaissances ? Pour quels facteurs de contingence ?**

Le questionnaire est constitué de trois grandes parties. Tout d'abord, la première partie s'intéresse au management des connaissances en identifiant les dispositifs utilisés, les objectifs poursuivis. Ensuite, la deuxième partie aborde les principales caractéristiques des entreprises (Annexe A). La troisième partie présente enfin les caractéristiques des répondants (annexe B). Ce questionnaire a mobilisé deux catégories de mesures : des mesures nominales et des échelles d'intervalle. Ainsi, les dispositifs du management des connaissances ont fait l'objet d'un questionnement dichotomique afin d'appréhender l'observation de leur utilisation, alors que les objectifs ont été mesurés à l'aide d'échelles de Likert à 5 degrés allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Nous avons synthétisé 8 principaux objectifs et 11 dispositifs de management des connaissances. Ces choix se

justifient par la revue de la littérature sur les objectifs et les dispositifs synthétisée dans les tableaux 1 et 2<sup>2</sup> présentés plus haut.

Le tableau ci-après reprend les items choisis pour opérationnaliser les concepts mobilisés dans ce travail (tableau 3).

La construction du questionnaire s'est faite autour d'un processus itératif. L'étude de la littérature ainsi que l'observation des pratiques managériales ont permis d'établir les objectifs poursuivis et dispositifs susceptibles d'être mobilisés. Compte tenu des contraintes liées à l'administration du questionnaire (notamment sa longueur) et du public concerné (des responsables non spécialistes de la gestion des connaissances), il a semblé opportun d'être relativement synthétique dans la formulation des questions et de lister les items en veillant à

Dispositifs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutorat</li> <li>- Poste dédié au KM</li> <li>- Entretiens annuels</li> <li>- Incitations financières</li> <li>- Incitations non financières</li> <li>- Formations</li> <li>- Réunions</li> <li>- Conférences</li> <li>- Réseaux</li> <li>- Bases de Données</li> <li>- Logiciels collaboratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la compétitivité</li> <li>- Apporter de la valeur au client</li> <li>- Mieux connaître les clients/les marchés</li> <li>- Améliorer la circulation des connaissances entre services</li> <li>- Anticiper le départ du personnel</li> <li>- Améliorer le travail de chacun</li> <li>- Mieux connaître les techniques métiers</li> <li>- Mieux connaître les concurrents</li> </ul>
<b>Facteurs de contingence</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille</li> <li>- Degré de stabilité de l'environnement</li> <li>- Stratégie de différenciation</li> </ul>	

**Tableau 3 : Variables associées aux concepts « dispositifs », « objectifs » et « facteurs de contingence »**

<sup>2</sup> Les items en gras sont ceux utilisés pour opérationnaliser nos variables.

ne pas introduire de catégorisation *a priori* et en proposant parmi les items une modalité ouverte<sup>3</sup>.

Précisons que nous avons approfondi l'item « bases de données » en questionnant leur fréquence d'utilisation.

Concernant les facteurs de contingence, la taille des entreprises a été appréhendée à travers le nombre de salariés ; le degré de stabilité de l'environnement a été mesuré avec une échelle de Likert en 5 degrés allant de « 1 » (plutôt stable) à « 5 » (plutôt instable). Enfin, les répondants ont été sollicités pour savoir si leur entreprise avait recours à une stratégie de domination par les coûts ou à une stratégie de différenciation.

La collecte des questionnaires a été réalisée selon un mode hybride : l'enquêteur a présenté l'étude aux répondants qui l'ont remplie de manière auto administrée. Cette méthode a l'avantage de laisser la liberté de réponse et d'améliorer le taux de participation. Après élimination des questionnaires dont le taux de remplissage était faible, 107 questionnaires ont été exploités et le traitement des données a été effectué conjointement sous Sphinx et SPSS 16.0. L'annexe B reprend les principales caractéristiques des entreprises interrogées. L'échantillon est essentiellement constitué d'entreprises privées.

Les répondants occupent des postes à responsabilité dans ces entreprises :

ils sont essentiellement responsables comptabilité/contrôle/finance (41 répondants, 38,3 %) et dirigeants/présidents/gérants (27 répondants, 25,2 %). L'annexe B résume les principales caractéristiques des répondants de notre étude<sup>4</sup>.

L'analyse conduite s'est articulée autour de trois étapes principales. Pour commencer, nous avons essayé d'identifier des facteurs de regroupement possibles entre variables décrivant les objectifs et les dispositifs. Ont été ensuite étudiés les liens entre chaque dispositif étudié et chaque objectif envisagé. Nous avons procédé de même sur les variables agrégées. Enfin, nous avons cherché à mesurer l'impact des facteurs de contingence. Pour ce faire, les méthodes statistiques utilisées sont de deux types. Des analyses en composantes principales sont menées sous SPSS et permettent d'identifier les facteurs de regroupement. Les relations entre variables, considérées individuellement puis selon les facteurs de regroupement, sont également étudiées afin de déterminer les liens significatifs entre variables (à l'aide de test de Khi-deux ou test d'analyse de variance).

Les résultats de cette étude se structurent autour de trois axes, qui feront l'objet des développements suivants : tout d'abord, un état des lieux des pratiques des entreprises est dressé et permet de savoir quels sont les dispositifs de management des connaissances mis en place dans les entreprises interro-

<sup>3</sup> Aucun dispositif alternatif de gestion des connaissances n'a été mentionné par les répondants.

<sup>4</sup> Les tests relatifs aux liens présumés entre le statut du répondant et les réponses relatives aux caractéristiques du système KM (objectifs et dispositifs mis en œuvre) ne sont pas significatifs. En particulier, le profil plutôt financier des répondants n'influe pas sur la nature des réponses données.

gées, et surtout, pour quels objectifs (point II.1). Ensuite, les liens entre dispositifs et objectifs sont étudiés (point II.2). Enfin, l'interrogation porte sur les facteurs de contingence (stratégie de l'entreprise, degré de stabilité de l'environnement, taille de l'entreprise) qui peuvent influencer les liens entre dispositifs et objectifs du management des connaissances (point II.3).

## **II.1. Un état des lieux des pratiques des entreprises en matière de management des connaissances**

L'étude menée vise, d'une part, à répertorier les objectifs de management des connaissances des entreprises de l'échantillon, et interroge d'autre part, les dispositifs privilégiés dans le cadre de la mise en œuvre de tels systèmes.

### ***II.1.1. Une pluralité d'objectifs de management des connaissances***

Les objectifs de management des connaissances sont présentés par ordre d'importance décroissante (cf. tableau 4).

Les entreprises de notre échantillon utilisent le KM à des fins de capitalisation, d'échange entre services dans le but d'améliorer la qualité et la rapidité du travail de chacun, ce qui est en accord avec les travaux d'Earl (2001) et d'Alavi & Leidner (2001). Alors que certaines recherches mettent en avant la substituabilité entre acteurs, recherchée par la mise en place de systèmes de codification des connaissances (Hansen & Haas, 2001) et une volonté de capter les expertises individuelles pour s'affranchir des relations *intuitu personae*, il apparaît au contraire dans nos résultats que l'anticipation du dé-

<b>Objectifs du management des connaissances</b>	<b>Moyenne de l'échelle notée de 1 à 5</b>
Améliorer le travail de chacun	3,81
Mieux connaître les techniques sur vos métiers	3,80
Améliorer la circulation des connaissances entre services	3,64
Améliorer la compétitivité	3,61
Mieux connaître vos clients et marchés	3,54
Apporter de la valeur au client	3,37
Mieux connaître vos concurrents	2,72
Anticiper le départ du personnel	2,51
<b>Moyenne</b>	<b>3,38</b>

**Tableau 4 : Objectifs du management des connaissances**

part du personnel n'est pas une priorité. Il convient aussi de souligner que les responsables ressources humaines n'ont pas significativement privilégié cette réponse<sup>5</sup>. Notons aussi que l'objectif de veille concurrentielle n'est pas une priorité du KM mis en place contrairement aux travaux antérieurs (Argote & Ingram, 2000).

Une analyse en composante principale sur les facteurs nous a permis de mettre en évidence les résultats suivants (Tableau 5).

Deux grandes catégories peuvent être distinguées :

- **des objectifs externes** représentés par l'axe 1 (mieux connaître les clients et marchés, apporter de la valeur au client, améliorer la compétitivité)<sup>6</sup>
- **des objectifs internes** représentés par l'axe 2 (améliorer le travail de chacun, mieux connaître les techniques sur les métiers, améliorer la circulation des connaissances entre services, anticiper le travail du personnel).

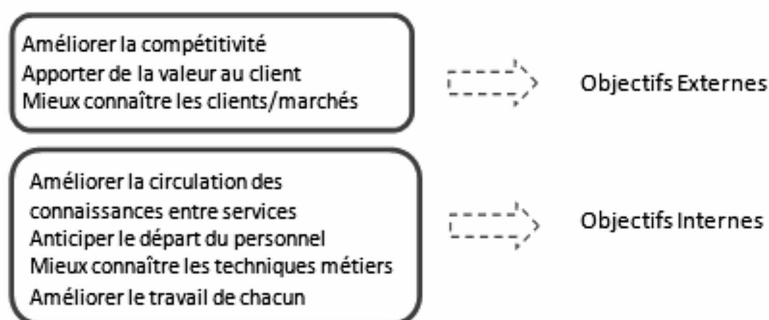
Enfin, notons que l'alpha de Cronbach est de 0,762. L'échelle utilisée pour appréhender les objectifs présente

<b>Composantes (KMO = 0,696)</b>		<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>
Valeurs propres		3,143	1,515
% Variance expliquée		39,290	18,937
Variance expliquée totale : 58,23 % (ACP contrainte à 2 facteurs)			
<b>Dispositifs (Moyenne)</b>	<b>Communalité</b>		
Améliorer le travail de chacun (3,81)	0,821		0,682
Mieux connaître les techniques sur vos métiers (3,80)	0,581		0,758
Améliorer la circulation des connaissances entre services (3,64)	0,801		0,684
Anticiper le départ du personnel (2,51)	0,703		0,638
Améliorer la compétitivité (3,61)	0,736	0,844	
Mieux connaître vos clients et marchés (3,54)	0,803	0,868	
Apporter de la valeur au client (3,37)	0,694	0,823	
Mieux connaître vos concurrents (2,72)	0,803	0,425	

**Tableau 5 : Matrice des corrélations entre objectifs et facteurs (Varimax contraint – 3 itérations)**

<sup>5</sup> La note moyenne attribuée par cet item par les responsables de ressources humaines est de 3,20. Cependant, cette dernière n'est pas selon le test de Fisher significativement différente des autres répondants.

<sup>6</sup> Nous avons enlevé l'item « mieux connaître vos concurrents » qui contribuait à moins de 0,5 à l'axe 1.



**Figure 2 : Objectifs du management des connaissances**

donc une fiabilité de cohérence interne acceptable.

Ce résultat confirme la caractérisation définie par Maier (2007). Les objectifs internes peuvent être assimilables aux objectifs KM définis par l'auteur. Les objectifs externes, quant à eux, peuvent être associés aux objectifs qualifiés de business.

### II.1.2. Les principaux dispositifs de management des connaissances

Les dispositifs ont fait l'objet d'un questionnement dichotomique, portant non pas sur la perception ou l'appropriation mais l'observation de leur utilisation. Les tris à plat sur les principaux dispositifs utilisés génèrent alors les résultats suivants (Tableau 6) :

Les dispositifs de management des connaissances	Fréquence
Réunions	93,5%
Formations	88,8%
Bases de données	84,1%
Entretiens annuels d'évaluation	79,4%
Réseaux (syndications interprofessionnels, associations...)	67,3%
Logiciels de travail collaboratif	66,4%
Tutorats	63,5%
Conférences	53,3%
Incidations financières	48,6%
Incidations non financières (promotions, reconnaissances, récompenses...)	34,6%
Créations de poste de manager dédié au KM	13,1%
<b>Total</b>	107

**Tableau 6 : Les dispositifs de management des connaissances**

Les résultats démontrent une utilisation conjointe des dispositifs organisationnels, techniques, humains, attestant, comme le soulignent Davenport *et al.* (1998) et Gupta & Yermish (1998), de la nécessité de combiner les différents types de canaux et modes de transmission. Néanmoins, les créations de postes dédiés au knowledge sont plus rares (13,1 %). Seules certaines grandes organisations, aux politiques de knowledge très explicites, ont recours à ces dispositifs humains de relais des informations aux utilisateurs potentiels et d'incitation au processus de capitalisation. L'analyse de la question ouverte a permis de préciser quels sont les postes

spécifiques dédiés au knowledge : il s'agit pour l'essentiel de postes de coordinateurs ou de responsables de formation et des postes de tuteurs.

Afin d'établir une classification des différents dispositifs mobilisés dans les entreprises, une analyse en composantes principales a été menée sous SPSS. La matrice des corrélations entre les dispositifs et les quatre facteurs principaux est présentée dans le Tableau 7.

Quatre dimensions peuvent ainsi être distinguées attestant du caractère multidimensionnel de la variable « dispositifs mis en œuvre » : Figure 3.

<b>Composantes (KMO = 0,681)</b>		<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>	<b>Axe 4</b>
Valeurs propres		2,769	1,389	1,261	1,028
% Variance expliquée		25,17	12,628	11,468	9,348
Variance expliquée totale : 58,61 %					
<b>Dispositifs (Fréquence)</b>	<b>Communalité</b>	<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>	<b>Axe 4</b>
Formations (88,8 %)	0,411	0,479			
Réunions (93,5 %)	0,604	0,618			
Conférences (53,3 %)	0,450	0,596			
Réseaux (67,3 %)	0,699	0,793			
Entretiens annuels (79,4 %)	0,569		0,517		
Incitations financières (48,6 %)	0,601		0,755		
Incitations non financières (34,6 %)	0,602		0,730		
Postes dédiés (13,1 %)	0,408			0,631	
Tutorats (63,5 %)	0,640			0,776	
Base de données (84,1 %)	0,725				0,789
Logiciels collaboratifs (66,4 %)	0,739				0,821

**Tableau 7 : Matrice des corrélations entre dispositifs KM et facteurs (Varimax – 6 itérations)**

- La dimension 1 reflète les *dispositifs RH relationnels* permettant des échanges d'informations<sup>7</sup>. Elle est composée des items « réunions », « conférences », « réseaux ».
- La dimension 2 reflète les *dispositifs RH liés aux mécanismes d'évaluation et d'incitation* développés pour promouvoir le partage. Elle est composée des items « entretiens annuels », « incitations financières », « incitations non financières ».
- La dimension 3 comprend les items « tutorats », « postes dédiés ». Nous nommerons cette dimension *dispositifs organisationnels* dans la mesure où les entreprises ont créé de nouvelles fonctions dédiées au KM. En effet, le *knowledge manager* (CKO) et le tuteur sont des personnes dont le rôle est d'accompagner les salariés dans le processus

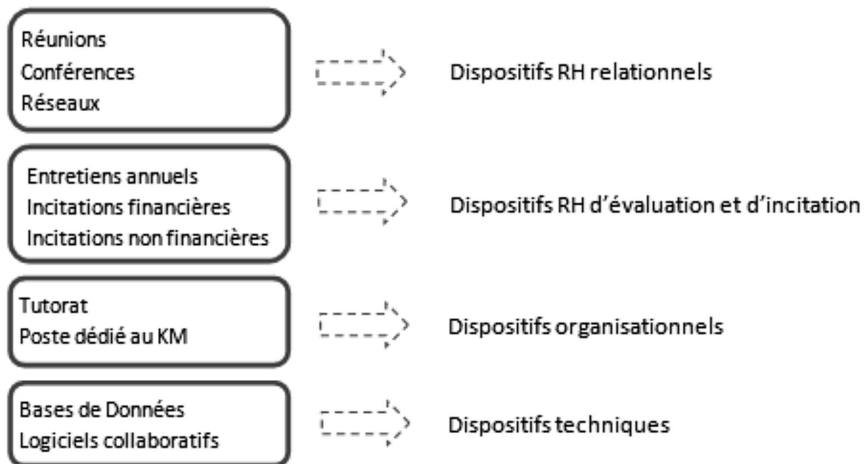
d'apprentissage du partage et de la mise à disposition des connaissances à travers des relations personnalisées.

- La dimension 4, composée des items « bases de données » et « logiciels collaboratifs », sera qualifiée de *dispositifs techniques* (TI).

Cette classification montre qu'il y a des groupes homogènes de dispositifs et témoigne d'une cohérence des choix des dirigeants à combiner ces derniers selon les typologies mises en évidence par Davenport *et al.* (1998) et Maier (2007).

## II.2. Étude de la congruence entre dispositifs et objectifs du management des connaissances

Nous questionnons ici le lien entre les objectifs poursuivis par l'entreprise



**Figure 3 : Mise en évidence de 4 types de dispositifs KM**

<sup>7</sup> L'item « formation », dont la contribution à l'axe n'était que de 0,479, n'a pas été retenu dans la suite des analyses agrégées.

et les dispositifs de gestion des connaissances qu'elle a mis en place. Nous avons analysé les liens entre les items, puis, avec les variables agrégées issues des étapes précédentes de notre analyse.

### II.2.1. Une analyse item par item

Les analyses de variances et tests de Fisher associés entre tous les items des variables « dispositifs » (bases de données, logiciels de travail collaboratif, formations, réunions, conférences, réseaux, incitations financières, incitations

non financières, entretiens individuels, poste de manager dédié au KM) et « objectifs » (mieux connaître vos clients et marchés, mieux connaître vos concurrents, apporter de la valeur au client, améliorer la compétitivité, améliorer le travail de chacun, améliorer la circulation des connaissances entre services, anticiper le départ de personnel, mieux connaître les techniques sur les métiers de l'entreprise) pris deux à deux<sup>8</sup> attestent **d'une influence non significative** d'une variable sur l'autre sauf pour les relations suivantes (cochées dans le tableau ci-dessous) :

Dispositifs	Objectifs							
	Améliorer la compétitivité	Apporter de la valeur au client	Mieux connaître les clients/ les marchés	Mieux connaître les concurrents	Améliorer la circulation de la K entre services	Anticiper le départ du personnel	Améliorer le travail de chacun	Mieux connaître les techniques métiers
Formations								
Réunions								
Conférences								
Réseaux								
Entretiens annuels								
Incitations financières								
Incitations non financières								
Tutorat								
Poste dédié au Km								
Bases de Données								
Logiciels collaboratifs								

**Tableau 8 : Synthèse des relations entre objectifs et dispositifs du management des connaissances**

<sup>8</sup> 8 objectifs × 11 dispositifs soit 88 combinaisons.

- Le recours aux formations et apporter de la valeur au client
- L'utilisation des bases de données et anticiper le départ du personnel
- Les incitations non financières et mieux connaître les techniques sur les métiers de l'entreprise

a) L'objectif consistant à « apporter de la valeur au client » est lié aux « formations » développées par l'entreprise afin de valoriser le partage et le transfert de connaissances. Les entreprises qui mettent en œuvre des formations considèrent que les dispositifs de gestion des connaissances apportent de la valeur au client (3,44) alors que celles qui n'ont pas recours à ce dispositif suggèrent que cet objectif est moins central (2,50), ce qui présente une différence significative par rapport à l'échantillon ( $t=2,43$ ,  $1-p=98,4\%$ ).

b) L'objectif consistant à « anticiper le départ du personnel » (dont la moyenne sur l'échantillon est de 2,51) est évalué différemment selon que l'entreprise ait recours aux bases de données (2,62) ou non (1,86). L'analyse de la variance montre un lien significatif entre ces deux variables ( $t=2,37$ ,  $1-p=98,2\%$ ). Ainsi, les entreprises qui n'ont pas ou moins recours au management des connaissances pour anticiper le départ du personnel ont moins tendance que la moyenne de l'échantillon à se servir des bases de données.

c) L'objectif consistant à « mieux connaître ses techniques sur les métiers de l'entreprise » est évalué à 3,81 sur l'ensemble de l'échantillon. Son appréciation varie pour les entreprises qui ont recours aux promotions, connaissances et récompenses non fi-

nancières (4,30) et celles qui n'y ont pas recours (3,59). Ainsi, la comparaison des moyennes des entreprises ayant recours à ce dispositif et l'ensemble de l'échantillon présente une différence significative ( $t=2,56$ ,  $1-p=98,9\%$ ). Par conséquent, les entreprises utilisant le management des connaissances pour mieux connaître les techniques sur leurs métiers s'appuient plutôt sur des promotions et des incitations non financières.

Par ailleurs nous avons également testé le lien entre la fréquence d'utilisation des bases externes, internes de meilleures pratiques et les items de la variable « objectifs ». Les résultats montrent qu'il existe :

d) une relation significative entre l'utilisation quotidienne des bases internes de meilleures pratiques et d'une part, l'amélioration de la circulation des connaissances entre services ( $t=3,00$ ,  $1-p=99,7\%$ ) et d'autre part, l'amélioration du travail de chacun ( $t=2,72$ ,  $1-p=99,3\%$ ). Les entreprises qui déclarent se servir tous les jours des bases de meilleures pratiques attribuent davantage aux dispositifs du KM la finalité d'« améliorer la circulation des connaissances entre services » (4,28) et celle d'« améliorer le travail de chacun » (4,32).

e) une relation significative entre l'utilisation des bases externes documentaires et les deux objectifs suivants : « améliorer le travail de chacun » ( $F=2,87$ ,  $1-p=96,01\%$ ), « mieux connaître les techniques métiers » ( $F=2,53$ ,  $1-p=95,53\%$ ). L'utilisation quotidienne ou hebdomadaire de ces dispositifs est associée à ces objectifs.

Les résultats mis en évidence permettent d'avancer que les entreprises dont l'objectif est d'améliorer la circulation des connaissances entre services ont plutôt tendance à utiliser quotidiennement les bases de meilleures pratiques (« *best practice* »). Ces dernières sont donc un support de la stratégie de capitalisation et de partage intra-organisationnel. Dans la même optique, le fait d'utiliser quotidiennement des bases internes de meilleures pratiques est lié à la volonté d'améliorer le travail de chacun. Ces bases de capitalisation sont donc des vecteurs d'apprentissage individuel. Les connaissances codifiées stockées feraient l'objet d'une intériorisation, puis d'une réutilisation par les acteurs. De même, l'amélioration du travail de chacun est liée de façon significative à l'utilisation des bases documentaires externes. Ces dernières permettent aussi une meilleure connaissance des techniques métiers.

### **II.2.2. Une analyse synthétique**

a) Nous avons dans un premier temps analysé les liens entre :

- les principales dimensions de la variable « objectifs » agrégée à savoir les objectifs internes et externes
- et tous les items de la variable « dispositifs » (bases de données, logiciels de travail collaboratif, formations, réunions, conférences, réseaux, incitations financières, incitations non financières, entretiens individuels, tutorat, poste de manager dédié au KM).

On note qu'il n'existe *aucun lien significatif* entre les *dispositifs* mis en œuvre et les *objectifs externes*.

En revanche, les *objectifs internes* présentent un lien significatif avec la fréquence d'utilisation des bases de données internes de meilleures pratiques et le recours aux entretiens annuels d'évaluation comme l'attestent les analyses de la variance suivantes.

Ainsi les entreprises qui poursuivent des objectifs internes auraient une fréquence quotidienne d'utilisation des bases de données de meilleures pratiques significativement supérieure à la moyenne de l'échantillon (3,91 contre 3,46 pour l'échantillon ;  $t=2,52$ ,  $1-p=98,7\%$ ). Autrement dit, lorsque les objectifs internes sont privilégiés, les entreprises ont tendance à utiliser les bases de données internes de meilleures pratiques quotidiennement. Ce résultat paraît cohérent : plus les entreprises souhaitent améliorer la capitalisation et le transfert de connaissances en interne, plus elles s'appuieront sur une codification des connaissances dans une optique de réutilisation et d'adaptation à de nouveaux contextes (Zack, 1999 ; Hansen & Haas, 2001).

De plus, l'objectif interne est lié de façon significative aux entretiens annuels d'évaluation mis en place dans l'entreprise et dans lesquels sont négociés avec le salarié l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs de management des connaissances, comme l'intégration de documents dans les bases de meilleures pratiques par exemple ( $F=3,18$ ,  $1-p=95,54\%$ ).

b) Ensuite nous avons testé l'existence de liens entre :

- les principales dimensions agrégées des « dispositifs » à savoir les dispositifs RH (relationnels et d'évaluation/incitation), organisationnels et techniques,
- avec la totalité des items « objectifs » : mieux connaître vos clients et marchés, mieux connaître vos concurrents, améliorer le travail de chacun, améliorer la circulation des connaissances entre services, anticiper le départ du personnel, apporter de la valeur au client, améliorer la compétitivité, mieux connaître vos techniques métiers.

Les analyses de variance et tests de Fisher associés font état d'une *absence totale de lien* significatif entre ces variables.

c) Enfin, nous avons testé l'existence de liens entre les principales dimensions agrégées des variables « objectifs » et « dispositifs » à savoir :

- objectifs internes et externes en ce qui concerne les objectifs,
- dispositifs RH (relationnels et d'évaluation/incitation), organisationnels et techniques en ce qui concerne les dispositifs.

Nous ne trouvons *pas de lien significatif* entre les dimensions principales des variables dispositifs et objectifs.

Cette analyse met en évidence que les *objectifs externes ne sont reliés à aucun dispositif particulier* (à l'exception des formations qui apportent une solution à la problématique spécifique de la création de valeur au client). En revanche, des liens significatifs plus nombreux permettent d'associer les *objectifs internes* considérés dans leur ensemble

avec deux dispositifs précis : les entretiens individuels et la consultation quotidienne des bases de meilleures pratiques. Ces résultats globaux peuvent être complétés par l'existence de relations détaillées comme par exemple celles relatives aux dispositifs RH (entretiens annuels et incitations non financières) qui apparaissent comme étant particulièrement adaptés à la promotion d'une meilleure circulation des savoirs et de la connaissance des métiers.

L'absence de liens significatifs globaux entre dispositifs et objectifs, à quelques exceptions près, témoigne d'une identification peu ciblée des choix des dirigeants. Plus précisément, les dispositifs sont certes combinés mais ne sont pas perçus dans leur globalité au sein d'un portefeuille de dispositifs reliés à des objectifs clairement identifiés.

Afin de poursuivre cette étude, nous proposons de tester l'impact des facteurs de contingence, tels que la taille, le degré de stabilité de l'environnement, et l'orientation de la stratégie.

### **II.3. L'impact des variables de contingence**

Il s'agit désormais de tester la contingence taille mesurée par l'effectif, la contingence stratégique (stratégie de domination pour les coûts ou différenciation), et le degré de stabilité de l'environnement (plutôt stable, stable, plutôt instable, instable).

#### **II.3.1. Contingence taille**

L'hypothèse que nous souhaiterions établir est celle posant une différencia-

tion des fréquences selon la taille de l'entreprise (mesurée par l'effectif).

Une analyse de la variance a d'abord été menée entre les dispositifs de management des connaissances et la taille des entreprises : Cf. Tableau 9.

Les tests de Fisher mettent en évidence une relation significative entre la « taille » mesurée par l'effectif et le rôle joué par les « réseaux » comme mode de partage des connaissances ainsi que le recours aux « incitations financières » comme support de la politique KM.

Comme la variable « effectif » est continue, nous avons poursuivi cette étude en définissant des classes. Nous avons scindé notre échantillon en

quatre groupes (petite, moyenne, intermédiaire et grande taille)<sup>9</sup> et effectué des tests de khi-deux entre ces nouvelles variables nominales et les dispositifs KM. Cette analyse nous a permis de trouver un lien supplémentaire : les entreprises de petite taille sont celles qui ont moins que les autres recours à des postes dédiés (*knowledge manager* par exemple) pour promouvoir le partage de connaissances ( $X^2=15,241$ ,  $p=1,8\%$ ).

Aucun lien significatif n'a été mis en évidence entre les objectifs de management des connaissances et la taille des entreprises.

Nous pouvons conclure globalement à une relative faible contingence taille

Taille (mesurée par l'effectif)			
Dispositifs	F	1-p	Conclusion
Bases de données	0,96	66,90 %	Dépendance non significative
Logiciels de travail collaboratifs	0,60	55,37%	Dépendance non significative
Réunions	0,35	43,65%	Dépendance non significative
Formations	0,72	59,77%	Dépendance non significative
Conférences	2,43	88,18%	Dépendance non significative
Tutorats	3,48	93,83%	Dépendance non significative
Entretiens annuels	1,52	78,26%	Dépendance non significative
Réseaux	6,70	98,93%	<b>Dépendance significative</b>
Incitations financières	4,44	96,46%	<b>Dépendance significative</b>
Incitations non financières	0,13	28,44%	Dépendance non significative
Poste dédié au KM	0,36	44,17%	Dépendance non significative

**Tableau 9 : Contingence des dispositifs de management des connaissances relative à la taille**

<sup>9</sup> Petite : inf à 50 ; moyenne entre 50 et 250, intermédiaire, entre 250 et 5000, grande sup à 5000.

puisque celle-ci n'est liée qu'à trois items relatifs aux dispositifs mis en œuvre pour promouvoir la capitalisation et le partage. De plus, le facteur taille n'a pas d'influence sur les objectifs qui peuvent être assignés au management des connaissances.

### **II.3.2. Contingence relative à l'environnement**

Nous avons testé la relation entre la variable environnement (degré de stabilité perçue de ce dernier) et l'ensemble des items relatifs aux objectifs et dispositifs du management des connaissances.

Un test du khi-deux a été mené entre les variables « dispositifs » et « degré de stabilité de l'environnement » : Tableau 10.

Une seule relation significative est mise en évidence : celle entre le degré de stabilité perçue de l'environnement et le recours aux promotions, reconnaissances et récompenses non financières comme dispositif censé promouvoir le partage des connaissances.

Une analyse de variance a ensuite été menée entre les objectifs poursuivis et la variable mesurant le degré de stabilité de l'environnement : aucune relation significative n'a été mise en évidence.

### **II.3.3. Contingence stratégique**

Nous avons testé le lien entre le type de stratégie privilégié (domination par les coûts ou différenciation), et l'ensemble des items des variables dispositifs et objectifs de management des connaissances.

<b>Degré de stabilité de l'environnement</b>			
<b>Dispositifs</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>1-p</b>	<b>Conclusion</b>
Bases de données	3,26	48,43%	Dépendance non significative
Logiciels de travail collaboratifs	3,19	47,38%	Dépendance non significative
Réunions	3,44	51,32%	Dépendance non significative
Formations	3,32	42,37%	Dépendance non significative
Conférences	6,56	83,87%	Dépendance non significative
Tutorats	2,33	32,45%	Dépendance non significative
Entretiens annuels	8,56	92,69%	Dépendance non significative
Réseaux	3,12	46,24%	Dépendance non significative
Incitations financières	2,91	42,75%	Dépendance non significative
Incitations non financières	11,25	97,61%	<b>Dépendance significative</b>
Poste dédié au KM	2,58	37%	Dépendance non significative

**Tableau 10 : Contingence des dispositifs de management des connaissances relative à l'environnement**

Les tris croisés entre la variable dispositifs et la stratégie de différenciation ne donnent aucune dépendance significative.

Une analyse de la variance a ensuite été menée entre les objectifs poursuivis et le choix d'une stratégie de différenciation : Tableau 11.

Le tableau met en évidence un lien significatif entre une stratégie affichée de différenciation (recherche et développement de nouveaux produits, marchés) et le fait de percevoir les objectifs du management des connaissances comme utiles pour améliorer le travail de chacun. Autrement dit, un objectif affiché d'amélioration des connaissances et compétences individuelles est significativement lié au fait de privilégier une stratégie d'innovation et de différenciation.

Les liens entre les autres items caractérisant le type de stratégie privilégiée

et les objectifs du management des connaissances sont peu ou non significatifs.

Les tests réalisés entre les variables objectifs et dispositifs mis en œuvre, et la poursuite d'une stratégie de domination par les coûts ne laissent apparaître aucune relation significative.

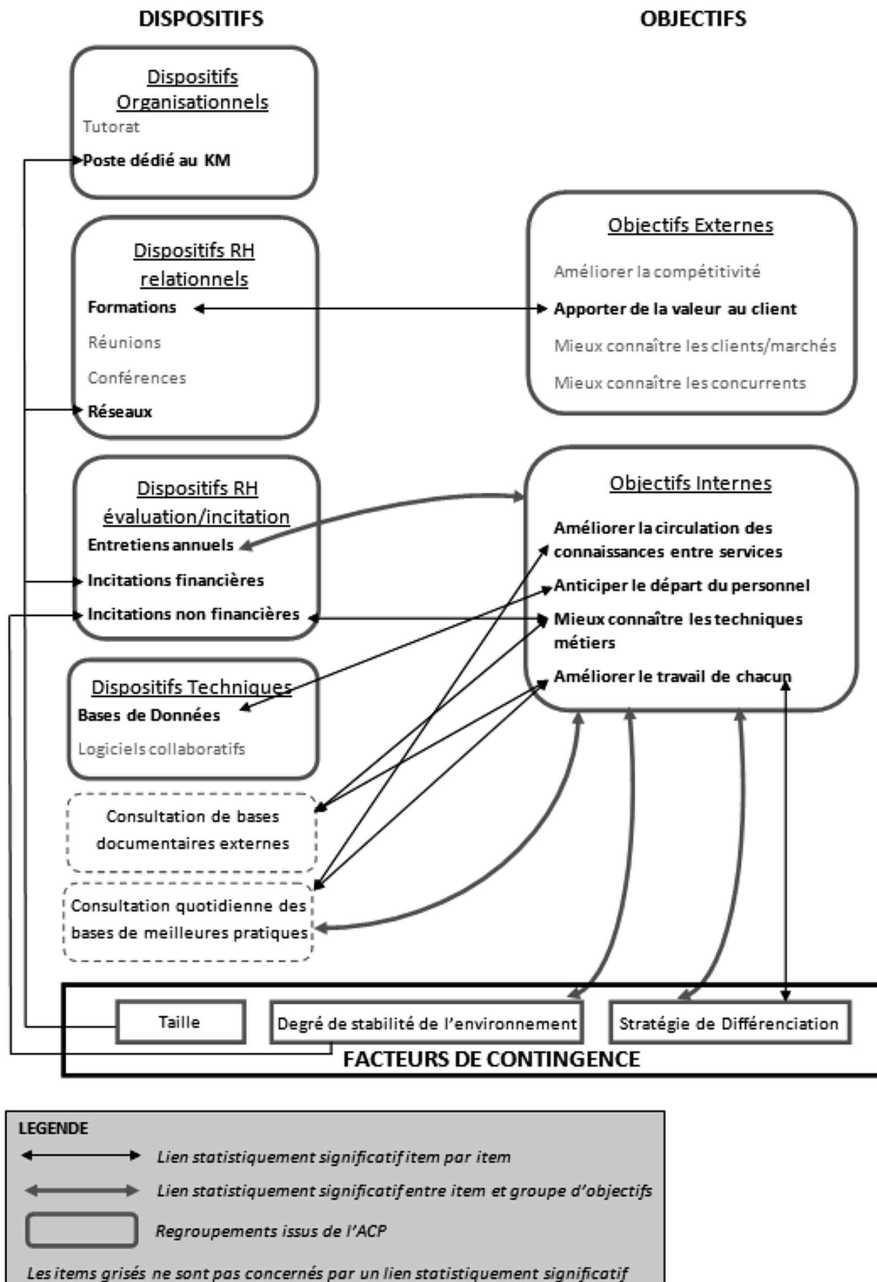
### ***II.3.4. Contingence sur des variables agrégées***

Les tests de contingence ont été réalisés sur les variables agrégées relatives aux « dispositifs » et aux « objectifs » en termes de management des connaissances.

On note un lien significatif entre les objectifs internes et le choix d'une stratégie de différenciation d'une part ( $F=4,04$ ,  $1-p=95,54\%$ ) et le degré de stabilité de l'environnement d'autre part ( $F=3,19$ ,  $1-p=98,34\%$ ).

<b>Stratégie de différenciation</b>			
<b>Objectifs</b>	<b>F</b>	<b>1-p</b>	<b>Conclusion</b>
Mieux connaître les clients	0,41	46,88%	Dépendance non significative
Apporter de la valeur au client	3,24	92,86%	Dépendance non significative
Améliorer la compétitivité	1,03	68,56%	Dépendance non significative
Mieux connaître les concurrents	0,16	30,79%	Dépendance non significative
Améliorer la circulation des connaissances entre les services	3,67	94,47%	Dépendance non significative
Anticiper le départ du personnel	3,09	92,17%	Dépendance non significative
Mieux connaître les techniques sur les métiers de l'entreprise	0,03	15,85%	Dépendance non significative
Améliorer le travail de chacun	6,04	98,50%	<b>Dépendance significative</b>

**Tableau 11 : Contingence des objectifs de management des connaissances relative à la stratégie de différenciation**



**Figure 4 : Synthèse des liens entre les objectifs, les dispositifs et les facteurs de contingence<sup>10</sup>**

<sup>10</sup> Nous avons réintégré les items « formations » et « mieux connaître vos concurrents » exclus de l'ACP, afin de réaliser des tests item par item.

Les objectifs externes ne sont pas contingents à la taille, à la stratégie et à l'environnement. De même, les dispositifs sous leur forme agrégée (techniques, RH relationnels et d'évaluation/incitation, organisationnels) ne présentent pas de contingence avec la taille, la stratégie et le degré de stabilité de l'environnement.

Nous proposons de synthétiser l'ensemble des relations testées dans la Figure 4. Les flèches représentent les liens significatifs à un seuil de 5% (Cf. test du khi-deux et test de Fisher).

Pour clore l'étude, il nous a paru opportun de mettre en évidence une éventuelle classification des entreprises.

#### II.4. Une tentative de classification des entreprises selon leur orientation KM

Une classification par nuées dynamiques a été dans un premier temps opérée sur les variables relatives aux objectifs du management des connais-

sances, aux dispositifs mis en œuvre et sur les variables de contingence : taille, environnement et stratégie. Suite aux divers essais de classification, nous avons décidé d'exclure certaines variables pour les raisons suivantes : les variables « taille » (mesurée par le chiffre d'affaires et l'effectif) et « stratégie privilégiée » ne permettent de repérer un nombre suffisant d'entreprises dans les classes imposées. De même, la variable environnement n'est pas apparue comme discriminante au vu des tests de Fisher. Enfin, ces mêmes tests n'ont pas permis de retenir les items relatifs aux dispositifs mis en œuvre.

Nous avons donc été contraintes à restreindre notre classification aux items des variables « objectifs » (annexe C). Nous avons ainsi pu repérer trois groupes correspondants aux centres finaux de classification, composés respectivement de 39, 23 et 41 entreprises : Tableau 12.

- Les « convaincus » (classe 3) sont les entreprises considérant que le management des connaissances

Objectif du management des connaissances	Classe		
	1	2	3
Mieux connaître vos clients et marchés	2	4	4
Mieux connaître vos concurrents	2	3	3
Mieux connaître les techniques sur vos métiers	3	4	4
Améliorer le travail de chacun	3	3	5
Améliorer la circulation des connaissances entre services	3	2	5
Anticiper le départ de personnel	3	2	3
Apporter de la valeur au client	2	3	4
Améliorer la compétitivité	3	4	4

Tableau 12 : Centres de classes finaux

permet de créer de la valeur (les notes sur les échelles varient entre 3 et 5).

- Les « modérés » (classe 2) sont les entreprises privilégiant l'utilité du système de management des connaissances en vue de créer de la valeur en externe majoritairement.
- Les « sceptiques » (classe 1) sont les entreprises considérant que le management des connaissances crée relativement peu de valeur (notes oscillant entre 2 et 3 sur 5).

Des investigations ultérieures pourraient permettre d'identifier les variables personnelles et professionnelles des répondants selon les trois catégories identifiées et, à l'aide d'une étude longitudinale, de mettre en perspective une voie de progression entre ces différents stades.

## CONCLUSION

Cette recherche a souligné la richesse et la complexité des liens entre objectifs de KM et dispositifs mobilisés.

Les analyses statistiques ont permis d'identifier deux groupes d'objectifs distincts à portée interne et externe. Nous confirmons ainsi les recherches antérieures, notamment celle de Maier (2007), distinguant d'un point de vue interne, les objectifs KM, et d'un point de vue externe, les objectifs business.

Ce travail a ensuite permis de mettre en évidence l'existence de quatre grands types de dispositifs : humains « relationnels » et « d'évaluation/incitation », organisationnels et techniques, ce qui est aussi en accord avec les travaux précédents (Davenport *et al.*,

1998 ; Ruggles, 1998 ; Earl & Scott, 1999 ; Maier, 2007). Un des apports de cette recherche est alors de préciser que les dispositifs humains des stratégies KM sont perçus par les dirigeants en deux groupes, ceux liés aux aspects relationnels comme les réunions, les conférences et les réseaux et, ceux relatifs aux politiques de ressources humaines d'évaluation et d'incitation. Il apparaît à la lecture de ces résultats que les dirigeants utilisent une palette importante de dispositifs mobilisés de façon complémentaire, ce qui témoigne d'une vision transversale du KM.

Cette étude a enfin porté sur la vérification de l'existence éventuelle de liens entre objectifs et dispositifs.

*Au niveau agrégé, aucune relation entre objectifs et dispositifs n'est mise en évidence.* Ce résultat est relativement inattendu car il se démarque de la littérature mettant en avant le rôle du KM dans le processus de création de valeur aux clients (Haas & Hansen, 2007 ; Gottshalk, 2007) et dans la mise en place d'une veille concurrentielle (Argote & Ingram, 2000). En revanche, notre recherche va dans le sens des travaux de Maier & Remus (2002) qui ont noté une absence de lien perçu entre activité KM et objectifs stratégiques : *"It seems that organizations do not pay much attention to the strategic value of their initiatives or the link between KM activities and the business strategy or competitive advantages."* (p. 105). Cette absence de lien perçu pose question. Est-ce dû à la taille de l'échantillon ? Au degré de diffusion des innovations managériales ? A une faible maturité des usages et des pratiques ?

Cette absence de lien global entre dispositifs et objectifs nous a conduits à préciser les relations *item par item*. L'analyse montre que les incitations non financières permettent, à travers des processus de capitalisation, de promouvoir le partage et les processus d'apprentissage et que les bases de données (externe et interne) et de meilleures pratiques contribuent également au meilleur stockage et à la réutilisation des connaissances d'un contexte à l'autre. Autrement dit, les dispositifs de KM sont avant tout associés à l'atteinte d'objectifs internes. Nous pouvons poser l'hypothèse que ces objectifs internes constituent une variable médiatrice entre les dispositifs et les objectifs externes.

Notre étude a cherché également à cerner le poids des facteurs de contingence tels que la taille, le degré de stabilité de l'environnement et l'orientation stratégique (différenciation ou volume). Il en ressort que les facteurs de contingence ont une très faible influence, à quelques exceptions près, sur le choix des dispositifs et des objectifs. Les stratégies KM ne semblent pas être différentes d'une entreprise à l'autre, notamment, entre les petites et les grandes entreprises. Nous pouvons poser ici l'hypothèse de l'universalité des objectifs et dispositifs KM.

Enfin, une classification par nuées dynamiques des objectifs du management des connaissances met en évidence un facteur plus prégnant que les

facteurs traditionnels de contingence : le profil des dirigeants ou des managers.

Cette recherche présente bien sûr des limites (taille de l'échantillon en particulier, étude statique) et mériterait plusieurs prolongements. Il serait intéressant de réitérer dans le temps cette enquête afin de percevoir l'évolution et suivre la maturité des dispositifs. Il conviendrait aussi, au sein d'une même entreprise, de comprendre la diffusion des objectifs et des dispositifs. Notre étude pourrait enfin être dupliquée en considérant un ensemble plus élargi de dispositifs et en associant aux mesures perceptuelles et déclaratives proposées ici, des mesures objectives et factuelles<sup>11</sup>. Ces propositions constituent autant de pistes de recherches ultérieures.

## RÉFÉRENCES

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, March, vol. 25, n° 1, pp.107-137.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n°1, pp.150-169.

<sup>11</sup> Ainsi, les données telles que la taille, le chiffre d'affaires, la croissance, la stabilité de l'environnement... pourraient être obtenues par l'exploitation des bases de données d'entreprise. Les objectifs pourraient être appréhendés au travers des rapports d'activité.

- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978) *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asllani, A. & Luthans, F. (2003), "What Knowledge Managers really do : An Empirical And Comparative Analysis", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n°3, pp.53-66.
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C. & Harris, S. (2004), "Toward A Model of Effective Knowledge management And Directions for Future Research : Culture, Leadership and CKOs", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, n°4, pp.26-43;
- Blau, P.M. (1970), "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, n°35, pp.201-218.
- Blau, P.M. (1972), "Interdependence and Hierarchy in Organizations", *Social Science Research*, n°1, avril, pp.1-24.
- Bounfour, A. (2000), « Gestion de la connaissance et système d'incitation : entre théorie du « hau » et théorie du « Ba » », *Systèmes d'information et management*, Vol 5, n°2, pp.7-38.
- Bourdon, I. & Bourdil, M. (2007), « Récompenses et gestion des connaissances : des liens complexes », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (n°226-227): pp.165-188.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge : MIT Press.
- Cuganesan, S. (2005), "Intellectual capital-in-action and value creation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, n°3, pp.357-373.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998) "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, vol. 39, pp.43-57.
- Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L. & Beers, M.C. (1996) "Improving Knowledge Work Processes". *Sloan Management Review*, vol. 37, pp.53-65.
- Davenport, T.H. & Klahr, P. (1998), "Managing Customer Support Knowledge", *California Management Review*, vol. 40, n°3, spring, pp.195-208.
- Durand, T. (2000), "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.261-292.
- Earl, J.M. & Scott, I.A. (1999), "Opinion: What Is a Chief Knowledge Officer?", *Sloan Management Review*, Winter, vol. 40, n°2, pp.29-38.
- Earl, M. (2001), "Knowledge Management Strategy: Toward a Taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, Summer, vol. 1, n° 18, pp.215-233.
- Edvardsson, I.R. (2008), "HRM and knowledge management", *Employee Relations*, vol. 30(5), pp.553-561.
- Gloet, M. & Berell, M. (2003), "The dual paradigm of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management" *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n°1, pp.78-89.
- Gottshalk, P. (Ed) (2007), *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Inc. (IGI).
- Grant, R.M. (1996), « Knowledge and the Firm: Overview », *Strategic Management Journal*, vol. 17, hiver, pp.5-9.
- Greenberg, P. (2004), *CRM and The Speed of Light – Essential Customer Strategies for the 21st Century*, Mc Graw Hill Professional.
- Guest, D. & Conway, N. (1997), *Employee Motivation and the Psychological Contract*, London: CIPD.
- Gupta, V.K. & Yermish, I. (1998), "An Approach to Knowledge Management: The

- Contribution or Technical and Social Concepts”, *Proceedings of the Fourth Americas Conference On Information Systems*, Baltimore, Maryland, USA, August, pp.14-16.
- Guzman, G.A.C. & Wilson, J. (2005), “The “Soft” Dimension of Organizational Knowledge Transfer”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n°2, pp.59-74.
- Haas, M.R. & Hansen, M.T. (2007), “Different Knowledge, Different Benefits: Toward A Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp.1133-1153.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995), *La conquête du futur*, Inter Editions, Paris.
- Hansen, M.T. & Haas M.R. (2001) “Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company”, *Administrative Science Quarterly*, 46: 1-28.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999), «What’s your strategy for managing knowledge?», *Harvard Business Review*, vol. 77, n°2, pp.106.
- Hayduk, H. (1998), “Organizational Culture Barriers to Knowledge Management,” in *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, pp. 591-593.
- Hislop, D. (2003), “Linking Human Resource Management And Knowledge Management Via Commitment: A Review And Research Agenda”, *Employee Relations*, vol. 25, issue 1, pp.182-202.
- Janicot, C. & Mignon, S. (2008) « Vers un modèle de codification des connaissances : nature et perspectives », *Systèmes d’Information et Management*, vol. 13 , n°4, 31 p.
- Kogut, B., Zander, U. (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology (Aug., 1992), pp. 383-397
- Liao, S. (2003); “Knowledge management technologies and applications—literature review from 1995 to 2002” *Department Expert Systems with Applications*, n° 25, pp. 155–164
- Maier, R. & Remus, U. (2002), “Defining process-oriented knowledge management strategies”, *Knowledge and Process Management*, 9(2), 103-103
- Maier, R. (2007), *Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management*. Springer
- Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. & Holcom, K. (2001), “Re-engineering the customer relationship: leverage assets at IBM”, *Decision Support Systems*, vol. 32, pp.155-170.
- Meilich, O. (2005), “Are Formalization and Human Asset Specificity Mutually Exclusive? A Learning Bureaucracy Perspective”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March, pp.161-169.
- Miller, K.D., Zhao, M. & Calantone, R.J. (2006), “Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March’s Exploration-Exploitation Model”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°4, pp.709-722.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l’entreprise apprenante*, De Boeck Université traduction de : The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, 1995
- Nonaka, I. & Toyama, A. N. (2000). “A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm”,

- Industrial and Corporate Change*, Oxford, March, vol. 9, n°1, pp.1-20.
- O'Dell, C. & Grayson, D.J. (1998), *If Only We Knew What We Know*, New York, The Free Press.
- Robertson, M. & O'Malley Hammersley, G. (2000), "Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension". *European Journal of Training and Development*, 24(2), pp.241-253.
- Ruggles, R. (1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, Vol. 40, N°3, Spring 1998, pp.80-89.
- Saito, A., Umemoto, K. & Ikeda, M. (2007), "A strategy-based ontology of knowledge management technologies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, Issue N°1, pp.97-114.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Dynamic can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp.913-933.
- Stein, E.W. & Zwass, V. (1995), « Actualizing Organizational Memory with Information Systems », *Information Systems Research*, vol. 6, n°2, pp.85-117.
- Sveiby, K.E. (2001). "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation" *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, vol. 2, n°4, pp.344-359.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). "Connecting human resources management and knowledge management". *International Journal of Manpower*, 28(3), 197-206.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal* 17(Winter Special Issue): 27-43.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp.509-533.
- Tessier, N. & Bourdon, I. (2009), « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol.237/238 (May-Aug), pp.35-42.
- Van Winkelen C. (2006), "The Many Faces of Knowledge Leadership", *Knowledge Management Review*, Mar/Apr, vol. 9, n°1, pp.24-27.
- Watson, H.J., Goodhue, D.L. & Wixom, B.H. (2002), "The Benefits of Data Warehousing : Why Some Organizations Realize Exceptional Payoffs", *Information & Management*, vol. 39, pp.491-502.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.171-180.
- Winter, S. G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Special Issue 24 (10), pp.991-995.
- Zack, M.H. (1999), "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, vol. 40 n°4, Summer, pp.45-58.

## ANNEXES

### ANNEXE A : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES INTERROGÉES

#### Répartition de l'échantillon suivant la forme juridique des entreprises :

<i>Forme juridique</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Société Anonyme	21	20 %
Société A Responsabilité Limitée	24	22 %
Société Action Simplifiée	33	31 %
Autres formes	29	27 %
<b>Total</b>	<b>107</b>	

#### Répartition de l'échantillon suivant la taille des entreprises (taille mesurée par l'effectif) :

<i>Taille</i>	<i>Nb. cit.</i>	<i>Pourcentage</i>
Non réponse	2	1,9%
Moins de 10	16	15,0%
De 10 à 49	25	23,4%
De 50 à 99	6	5,6%
De 100 à 199	11	10,3%
De 200 à 500	17	15,9%
500 et plus	30	28,0%
<b>Total</b>	<b>107</b>	100%

On peut distinguer deux groupes homogènes d'entreprises en termes de taille : 58 petites entreprises (taille sup. à 100) et 47 grandes entreprises (taille inf. à 100).

**Répartition de l'échantillon suivant l'activité principale :**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>
Agriculture, activité de pêche, horticulture	4	Acheminement du courrier	4
Aéronautique	1	Activité de danse et de loisir	1
BTP	9	Téléphonie mobile	1
Construction automobile	1	Administration de biens	1
Concepteur gammiste	1	Agence de travail temporaire, de placement	2
Industries	1	Artisan, commerçant	3
Cheminées d'intérieur et accessoires	1	Banque, assurance	4
Construction d'échafaudage	1	Expertise comptable, commissariat aux comptes	9
Fabrication d'emballage	1	Informatique et services	6
Fabrication semi-conducteurs, matériel électrique	2	Conseils	3
Environnement (photovoltaïque..)	3	Evènementiel	2
Production de stores	1	Edition, presse	3
Tonnellerie	1	Formation	2
Recherche	2	Tourisme d'affaire	1
Activité de santé	3	Négoce pièces détachées automobile	1
Activité hospitalière	3	Gardiennage	2
Laboratoire vétérinaire	1	Hypermarché	1
Répartiteur en pharmacie (grossiste)	1	Négoce fruits et légumes	3
Concessions autoroutières	1	Aide à domicile	3
Transport	2	Lotisseur, aménageur	1

**ANNEXE B : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS**

<i>Âge des répondants</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Moins de 35 ans	23	21 %
36 à 45 ans	38	36 %
De 46 à 55 ans	27	25 %
Plus de 55 ans	12	11 %
Autres	7	7 %
<b>Total</b>	<b>107</b>	
<i>Participation au comité de direction</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Membre du comité de direction	56	52 %
Non membre du comité de direction	51	48 %
<b>Total</b>	<b>107</b>	
<i>Actionnaire majoritaire de la société</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Actionnaire majoritaire	13	12 %
Non concerné	55	51 %
<b>Total</b>	<b>107</b>	

Le profil des répondants a fait l'objet d'une recodification des questions ouvertes (analyse de contenu sur sphinx lexic). La répartition prend la forme suivante :

**Fonction du répondant dans l'entreprise :**

<i>fonction du répondant</i>	<i>Nb. cit.</i>	<i>Fréq.</i>
Non réponse	11	10,3%
Responsable Ressource Humaine	16	15,0%
Responsable comptabilité/contrôle/finance	41	38,3%
Dirigeant/Président/Gérant	27	25,2%
Autre	12	11,2%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

On met en évidence une sur représentation des profils financiers. En réalisant les analyses (tris croisés et analyse de la variance) entre le statut du répondant et les objectifs attendus du management des connaissances d'une part et les dispositifs mis en œuvre d'autre part, nous n'avons pas trouvé de lien significatif. Le statut de répondant n'influe donc pas la nature des réponses données aux questions relatives aux objectifs et aux dispositifs mis en œuvre dans le cadre d'une stratégie de management des connaissances.

**ANNEXE C : CLASSIFICATION – MÉTHODE DES NUÉES DYNAMIQUES**

<i>Nombre d'observations dans chaque classe</i>		
Classe	1	39,000
	2	23,000
	3	41,000
Valides		103,000
Manquantes		4,000

**Nuées dynamiques – description des centres de classes :**

ANOVA						
Utilité du KM :	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	Ddl		
Mieux connaître vos clients et marchés	52,837	2	,739	96	71,490	,000
Mieux connaître vos concurrents	20,361	2	1,452	96	14,026	,000
Mieux connaître les techniques sur vos métiers	11,094	2	1,441	97	7,697	,001
Améliorer le travail de chacun	20,685	2	,767	100	26,952	,000
Améliorer la circulation des connaissances entre services	36,445	2	,936	99	38,926	,000
Anticiper le départ de personnel	7,529	2	1,484	97	5,074	,008
Apporter de la valeur au client	50,845	2	,814	98	62,477	,000
Améliorer la compétitivité	27,923	2	,572	98	48,785	,000

Les tests F ne doivent être utilisés que dans un but descriptif car les classes ont été choisies de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent par conséquent pas être interprétés comme des tests de l'hypothèse que les moyennes des classes sont égales.

## AUTEURS

**Serge AMABILÉ** est maître de conférences HDR à Aix-Marseille Université (AMU). Ces travaux portent sur le management des systèmes d'information et des TIC et, plus particulièrement, sur l'ingénierie des systèmes de veille stratégique. Il est responsable de l'Axe "Management des espaces numériques de l'entreprise et des média" du CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille) et relecteur de différentes revues scientifiques.

*Adresse* : Aix-Marseille Université, Faculté d'Economie et de Gestion, 15 Allée Forbin, 13627 Aix-en-Provence

*Mail* : serge.amabile@univ-amu.fr

**Céline AVERSENG** est maître de conférence à l'IAE de Montpellier. Ses recherches et publications portent sur le management par les processus, dans leur dimension stratégique (notamment au niveau du KM et des contraintes de normalisation : SOX, ISO, ITIL...) mais aussi technique (lien avec le SI, en particulier les ERP).

*Adresse* : Université de Montpellier II, IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier

*Mail* : celine.averseng@univ-montp2.fr

**Cécile BELMONDO** est maître de conférences à l'IAE de Lille et membre du laboratoire Lille Economie et Management (LEM). Diplômée d'un doctorat en sciences de gestion réalisé à l'Université de Paris-Dauphine, ses thèmes de recherche portent sur la gestion des connaissances et notamment sur la création de connaissances dans une cellule de veille concurrentielle. Elle travaille actuellement sur les processus d'émergence de routines dans des groupes de travail.

*Adresse* : IAE de Lille, 104, Avenue du Peuple Belge, 59000 Lille

*Mail* : cecile.belmondo@univ-lille1.fr

**Stéphane BOUDRANDI** est responsable du Centre d'Intelligence économique et de gouvernance de crises ainsi que Directeur délégué du développement de l'Institut

d'études politiques d'Aix-en-Provence. Ses recherches portent sur les acteurs, les comportements et, plus spécifiquement, sur les usages de l'information dans les organisations.

*Adresse* : Institut d'Etudes Politiques, 25 rue Gaston de Saporta, 13625 Aix-en-Provence

*Mail* : stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr

**Coralie HALLER** est Coralie HALLER est doctorante en Science de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille au sein du CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille). Ses recherches sont financées par la Région "Provence, Alpes, Cotes-d'Azur" et par le Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence. Elles s'inscrivent dans le domaine du management des systèmes d'information et, plus particulièrement, sur les thématiques liées aux systèmes de veille stratégique.

*Adresse* : Aix-Marseille Université, Faculté d'Economie et de Gestion, 15 Allée Forbin, 13627 Aix-en-Provence

*Mail* : coraliehaller@hotmail.com

**Corinne JANICOT** est maître de conférence à l'IAE de Montpellier. Ses recherches portent sur l'étude des stratégies de management des connaissances comme la stratégie de codification, mais également sur l'étude des dispositifs organisationnels et humains permettant de promouvoir le partage et le transfert. Ses travaux portent également sur les relations entre le contrôle de gestion et la mise en place des PGI (évolution du métier du contrôleur de gestion, évolution de la place du contrôle de gestion dans une organisation intégrée).

*Adresse* : Université de Montpellier II, IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier

*Mail* : corinne.janicot@univ-montp2.fr

**Agnès MAZARS-CHAPELON** est maître de conférence HDR à l'IUT de Montpellier. Ses activités de recherche concernent - l'étude des innovations managériales dans une perspective socio-historique - l'étude des aspects émotionnels et cognitifs du fonc-

tionnement organisationnel - les méthodes de recherches : études de cas, analyse de contenu, incidents critiques, scénarii.

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : agnes.mazars-chapelon@univ-montp2.fr

**Régis MEISSONIER** est professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'université Picardie Jules Verne, où il anime l'atelier de recherche "Organisations, Territoires et Industries". Auteur de plusieurs articles et ouvrages scientifiques dans le domaine des systèmes d'information, il est, notamment, éditeur associé de la revue "European Journal of Information Systems".

*Adresse* : Université Picardie Jules Verne, 10, Placette LAFLEUR, BP 2716, 80027 Amiens

*Mail* : regis.meissonier@gmail.com

**Sophie MIGNON** est maître de conférence HDR à l'IUT de Montpellier. Ses recherches portent sur la pérennité des entreprises, en particulier l'analyse des processus d'innovation des entreprises familiales pérennes. Ses travaux portent aussi sur les systèmes de management des connaissances dans les organisations professionnelles caractérisées par une utilisation intensive de connaissances

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : sophie.mignon@univ-montp2.fr

**Amandine PASCAL** est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille, et membre du laboratoire LEST (Laboratoire d'Economie

et de Sociologie du Travail) d'Aix en Provence. Ses domaines de recherche concernent tout particulièrement les problématiques relatives au design science, à l'appropriation des SI et à la gestion des connaissances.

*Adresse* : Aix Marseille Université, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, 35 Avenue Jules Ferry, 13625 Aix en Provence

*Mail* : amandine.pascal@univ-amu.fr

**Caroline SARGIS-ROUSSEL** est professeur associée à l'IESEG School of Management. Elle est membre du laboratoire Lille Economie et Management (LEM) où elle a obtenu son doctorat. Ses travaux portent sur des problématiques de création, de diffusion et d'intégration des connaissances dans des contextes de projets de système d'information. Elle s'intéresse également aux liens entre systèmes de contrôle et gestion des connaissances.

*Adresse* : IESEG School of Management, 3, Rue de la Digue, 59000 Lille

*Mail* : c.rousseau@ieseg.fr

**Béatrice SIADOU-MARTIN** est maître de conférence à l'IUT de Montpellier. Ses activités de recherche et publications portent sur l'évaluation des expériences de consommation (impact du système de valeurs du consommateur, rôle de la justice perçue) ainsi que sur les nouvelles perspectives de vente à travers le cadre d'analyse de la théorie de l'attachement.

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : beatrice.siadou@univ-montp2.fr

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.