

Vers une assise théorique de la Gestion des connaissances concepts & fondements: revue de littérature

*

Towards a theoretical basis for Knowledge Management concepts & foundations: literature review

KHAOUJA MOHAMMED

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Université Hassan 1er – Settat Maroc

Laboratoire de Recherche en Management et Développement,

Date de soumission : 28/02/2024

Date d'acceptation : 04/04/2024

Pour citer cet article :

KHAOUJA.M. (2024) «Vers une assise théorique de la Gestion des connaissances concepts & fondements théoriques», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 299 – 331.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'émergence de l'économie de la connaissance a conduit de nombreuses organisations à reconnaître l'importance de la connaissance comme une ressource cruciale, et a créé un défi de gestion complexe « la gestion des connaissances (KM) ». En raison des complexités culturelles, opérationnelles, dispersions géographiques et autres, ce défi est plus aigu pour les grandes organisations. Au cours des dernières années, plusieurs théories ont été avancées pour la pratique de GC. Cependant, étant donné la nature abstraite du domaine, il y a peu de consensus sur les composants et les modes de gestion des connaissances. Une grande partie de la recherche actuelle porte sur un ou quelques éléments organisationnels de la gestion des connaissances. Les relations critiques et fondamentales entre tous les éléments sont souvent ignorées. Le besoin de théories, principes et méthodes empiriques pour la gestion des connaissances est largement reconnu dans la littérature existante sur la gestion.

Le but de cet article est de mettre en lumière les principales théories de la gestion des connaissances y compris les modèles pratiques de gestion de connaissances, et de contribuer à une bonne compréhension des bénéfices de la GC dans l'entreprise.

Mots clés : Gestion des connaissances ; théorie basée connaissances ; capital intellectuel ; performance organisationnelle ; compétitivité

Abstract

The emergence of the knowledge economy has led many organizations to recognize the importance of knowledge as a crucial resource, and has created a complex management challenge “knowledge management (KM)”. Due to cultural, operational, geographic dispersions and other complexities, this challenge is more acute for larger organizations. In recent years, several theories have been put forward for the practice of KM. However, given the abstract nature of the field, there is little consensus on the components and modes of knowledge management. Much of the current research focuses on one or a few organizational elements of knowledge management. The critical and fundamental relationships between all elements are often overlooked. The need for theories, principles and empirical methods for knowledge management is widely recognized in the existing management literature.

The aim of this article is to highlight the main theories of knowledge management including practical knowledge management models, and to contribute to a good understanding of the benefits of KM in the company.

Keywords : Knowledge management ; knowledge-based view ; intellectual capital ; organizational performance ; competitiveness

Introduction

Dans l'économie du savoir, la capacité de gérer les connaissances est devenue essentielle au succès. La capacité de créer, identifier, stocker et partager des connaissances est devenue un indicateur important pour maintenir l'avantage concurrentiel. Les dirigeants d'entreprises considèrent la connaissance comme un facteur important qui est intégré dans les produits et comme une connaissance tacite qui fait partie de leurs employés existants. Les connaissances sont de plus en plus considérées comme des actifs intellectuels dont les caractéristiques sont complètement différentes de celles des autres produits de valeur.

Le XXI^e siècle est caractérisé par une économie du savoir (Drucker 2001), cela a donné naissance à un nouveau type d'organisation : l'organisation à forte intensité de savoir. Cela ne signifie pas nécessairement qu'une organisation ou un pays doit être fort en GC dans son environnement dominant ; ils peuvent trouver une marge de manœuvre dans toute pratique de GC qui peut apporter de meilleurs résultats (Stankevics 2015). Les connaissances étant une ressource stratégique essentielle dans ces organisations, une nouvelle approche était nécessaire pour aider à gérer efficacement cette nouvelle ressource, y compris la capacité de reconnaître les connaissances intensives (Koolmees et al. 2009). D'autre part, une connaissance efficace est corrélée à une meilleure gestion de la performance, qui peut être définie comme les lignes directrices, les stratégies et les systèmes destinés à orienter les actions des managers et des employés vers l'amélioration de la performance d'une organisation et donc à valoriser toutes les parties prenantes (Chourides et al. 2016). Cela rend ces organisations compétitives et rentables, car c'est l'expertise collective et l'ingéniosité des personnes qui travaillent pour elles. La Malaisie, en revanche, a changé son modèle économique en transformant ses entreprises de fabrication d'organisations fondées sur les produits en organisations fondées sur le savoir ; avec la compréhension d'autres dépendances clés, l'organisation devient plus forte dans sa capacité à réagir aux conditions dynamiques du marché grâce à l'innovation dans les produits/services, pratiques et systèmes.

Dans le passé, les connaissances étaient gérées par les divisions des ressources humaines et/ou des systèmes d'information, et elles n'ont pas reçu l'attention qu'elle mérite de la direction. C'est une cause majeure de perte en performances et une source de risque.

Les raisons de cette situation constituent la problématique principale de cette recherche :

- Une mauvaise compréhension de ce qu'est la connaissance et la GC ;
- Le doute au sujet de la GC comme facteur de compétitivité et d'avantages concurrentiels ;

Ces suggestions nous orientent vers un examen de la problématique du présent travail de recherche : Comment introduire la gestion des connaissances dans les préoccupations des gestionnaires et décideurs d'entreprises ?

Afin de clarifier l'ambiguïté qui entoure l'approche de la GC, une feuille de route claire pour l'adoption de la GC est fortement demandée, dans ce contexte le présent travail fournit un cadre théorique pour les organisations en matière de théories et modèles de GC.

La méthodologie empruntée pour la réalisation de ce travail est une revue narrative de littérature.

1. Définitions de la Gestion des Connaissances

La réflexion sur la gestion des connaissances englobe et intègre désormais de nombreuses autres activités qui étaient autrefois isolées. La gestion des connaissances est également de plus en plus répandue et continue de se développer. La connaissance et sa gestion ne peuvent pas remplacer la gestion des informations et des données, car les connaissances ne peuvent suivre que les informations et les informations ne peuvent suivre que les données. L'intégration et la gestion des données, des informations et des connaissances au sein d'une organisation sont nécessaires pour une initiative réussie de gestion des connaissances. A travers une revue de littérature dans ce chapitre, nous évoquerons une panoplie de définitions de la gestion des connaissances, une présentation de la théorie de la firme basée sur la connaissance (KBV), les modèles théoriques/conceptuels et les cycles de la GC les plus utilisés.

1.1 Définitions de la connaissance

La connaissance est un mélange fluide d'expérience encadrée, de valeurs, d'informations contextuelles et de connaissances d'experts qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. Il trouve son origine et s'applique dans l'esprit des «connaisseurs». Dans les organisations, il est souvent intégré non seulement dans des documents ou des référentiels, mais également dans des routines, des processus, des pratiques et des normes organisationnelles. (Davenport et Prusak, 1998).

1.2 Connaissance et création de richesse

Le «savoir» en tant que ressource de création de richesse prend une importance croissante au niveau mondial au niveau des nations, des régions, des organisations, des équipes et des individus. Les sociétés du savoir émergentes développent leurs capacités à identifier, produire, traiter, transformer, diffuser et utiliser les informations pour construire et appliquer les connaissances pour le développement humain. Ils nécessitent une vision sociale habilitante qui englobe la pluralité, l'inclusion, la solidarité et la participation. Dans les sociétés du savoir, les

valeurs et les pratiques de la créativité et de l'innovation jouent un rôle majeur dans le maintien de l'avantage concurrentiel. La créativité et l'innovation conduisent également à promouvoir de nouveaux types de processus de collaboration, qui sont de plus en plus activés numériquement. (UNESCO 2005)

Nous devons cependant noter que chaque société possède ses propres connaissances acquises au fil des siècles. Il est donc nécessaire de relier les formes de savoir que les sociétés possèdent déjà et les nouvelles formes de développement, d'acquisition et de diffusion des connaissances valorisées par le modèle d'économie du savoir. Les sociétés du savoir sont dominées par des experts professionnels et leurs méthodes scientifiques. Les économies du savoir sont marquées par l'expansion des professions productrices ou diffusantes des connaissances (Burke 2000).

Peter Drucker utilisait déjà le terme «société de la connaissance» en 1969 dans son livre «The Age of Discontinuity». Dans son étude fondamentale «La production et la distribution du savoir aux États-Unis», Fritz Machlup (1962) avait concentré ses recherches sur le système des brevets, mais il en est venu à se rendre compte que les brevets n'étaient qu'une partie d'une «économie de la connaissance» beaucoup plus vaste qu'il analysa. Dans les années 1990, des études détaillées sur la transformation du travail, de la propriété et des connaissances ont été menées (Stehr 1994; Mansell et When 1998; Adolf et Stehr 2017, Kornienko 2015).

L'importance croissante du savoir en tant que ressource peut être attribuée à trois forces motrices interdépendantes:

- Changement structurel: passer des activités à forte intensité de main-d'œuvre et de capital à des activités à forte intensité d'information et de connaissances cela signifie que les entreprises vendent de plus en plus d'informations, de connaissances ou de produits et services intelligents. Le travail et le capital sont remplacés par la connaissance en tant que ressource rare. Ce changement structurel se traduit par une modification des formes d'organisation et de transaction au sein et entre les entreprises ainsi que par un changement de rôle de la direction et des employés.

- Mondialisation: la mondialisation de l'économie a changé la division internationale du travail. Les pays appelés nations industrielles sont en train de devenir des nations du savoir. Les processus d'apprentissage internationaux s'accroissent de telle sorte que de nouveaux concurrents apparaissent sur le marché mondial dans un court laps de temps en raison de cycles d'apprentissage rapides. La numérisation permet la fourniture internationale de services.

- Technologies de l'information et de la communication (TIC): les TIC permettent de gérer les méga-données, de se connecter facilement, de collaborer et d'interagir à de faibles coûts de

transaction et apportent une transparence mondiale de l'information. Ainsi, avec une «information parfaite», nous pouvons faire un pas de plus vers la concurrence idéale. Cela se traduit par des changements rapides du marché et un taux d'innovation plus élevé qui se traduit par des réductions de prix, des cycles de vie plus courts des produits, la personnalisation des exigences des clients et l'émergence de nouveaux domaines d'activité. Un nouveau marché mondial de l'information est créé. La transformation numérique accélère le changement structurel et la mondialisation.

1.3 Définitions de la gestion des connaissances

Définition adaptée de North et al. (2018)

La gestion des connaissances permet aux individus, aux équipes et aux organisations entières ainsi qu'aux réseaux, régions et nations de créer, partager et appliquer collectivement et systématiquement des connaissances pour atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels. La gestion des connaissances contribue à accroître l'efficacité et l'efficacité des opérations d'une part et à changer la qualité de la concurrence par l'innovation d'autre part en développant une organisation apprenante.

Le thème principal de la GC a clairement montré qu'il s'agit du besoin de l'heure en raison de la virtualisation des organisations, de la mondialisation et de l'arrivée de l'économie de la connaissance, de l'émergence du secteur des services et de la criticité de la création, de l'acquisition, du classement, de la mise à jour, de la diffusion, de l'utilisation, réutilisation, partage et capitalisation des actifs de connaissances.

2. La vision de l'entreprise fondée sur les connaissances « KBV »

Le changement économique de la production basée sur les matériaux en production basée sur l'information a créé une réévaluation des entreprises et de leurs travailleurs. De plus en plus, on trouve des travailleurs du savoir au cœur des fonctions de l'organisation, d'autres personnes sont considérées comme étant à la périphérie de l'entreprise, en conséquence leurs responsabilités changent en permanence et elles sont définies par les tâches qu'elles accomplissent actuellement. De cette façon, une nouvelle différenciation du travail apparaît (Child et McGrath, 2001). De nombreuses entreprises considèrent que pour agir avec efficacité dans l'économie d'aujourd'hui, il est impératif qu'elles deviennent une organisation fondée sur le savoir. Mais peu nombreux sont ceux qui comprennent ce que cela signifie et comment apporter les changements nécessaires pour y parvenir. L'erreur la plus fréquente des entreprises est peut-être de considérer que plus le contenu de connaissances de leurs produits et services est élevé, plus elles sont proches d'être de véritables organisations fondées sur le savoir. Mais les produits

et services ne sont que la réalité visible et tangible qu'ils présentent à leurs clients. La plus grande réalité qui permet à l'entreprise de produire se cache dans les actifs immatériels de l'organisation, et elle implique la connaissance de ce que fait l'entreprise, comment cela se fait et pourquoi c'est fait de cette façon (Zack, 2003). Le KBV est cohérent avec l'approche selon laquelle les organisations sont des artefacts culturels (Balogun et Jenkins, 2003). En tant que tels, ils apprennent à travers des activités et s'adaptent au fil du temps. L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'acquérir, de changer et de préserver ses capacités organisationnelles (Cook et Yanow, 1995). La culture est définie le plus souvent d'après Schein 1985; Balogun et Jenkins, 2003, comme un ensemble d'hypothèses et de croyances partagées et partagées par les membres d'une organisation, ou comme des croyances et des connaissances partagées d'après Nonaka et Takeuchi (1995). La culture organisationnelle est, à chaque instant, le stock de connaissances, codées ou non, intégrées dans des schémas et des recettes d'actions à entreprendre avant certaines situations (Bontis et al., 2002). Les routines organisationnelles font souvent que les connaissances deviennent tacites et intégrées (Balogun et Jenkins, 2003). Une routine consiste en un comportement qui est appris, fortement structuré, répété et fondé, même si ce n'est que partiellement, dans des connaissances tacites (Winter, 2003).

Selon Nonaka (1991), le seul véritable avantage concurrentiel durable est la connaissance et on a donc conceptualisé l'organisation basée sur la connaissance (Blackler, 2002) et l'avantage basé sur la connaissance (McEvily et Chakravarthy, 2002). Ces auteurs reconnaissent que des facteurs non observables ont un impact sur la performance de l'entreprise. Ces facteurs, tels que les capacités et compétences de gestion, les connaissances techniques ou les routines organisationnelles tacites, peuvent s'avérer être les principaux déterminants de la performance de l'entreprise (Dess et al., 1995).

La littérature sur la gestion stratégique assimile désormais généralement l'avantage concurrentiel en associant la variation de la performance de l'entreprise à des facteurs intangibles (Rouse et Daellenbach, 2002). Outre les monopoles des ressources naturelles, les ressources immatérielles présentent une probabilité supérieure de produire un avantage concurrentiel, car elles sont généralement rares, socialement complexes et à peine imitables (Hitt et al., 2001). Dans le même sens, il convient de souligner qu'il existe une littérature sur la gestion des connaissances qui associe des bases de connaissances supérieures, issues de l'apprentissage organisationnel, à des performances supérieures de l'entreprise (Senge, 1990; Garvin, 1998; Bontis et al., 2002), ainsi que la présentation des différences dans les inventaires de connaissances comme base de l'avantage concurrentiel (Miller, 2002). Une base de

connaissances supérieure peut être associée à une flexibilité stratégique plus élevée et à une réaction plus rapide aux changements environnementaux (Grant, 1996b; Volberda, 1996; Umemoto, 2002). Grâce à l'utilisation de capacités dynamiques, les organisations peuvent intégrer, développer et reconfigurer leurs capacités internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide (Teece et al., 1997). Les capacités organisationnelles émergent au fil du temps grâce à un processus d'apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988; Szulanski, 2003). L'organisation apprenante est une entreprise qui prétend avoir établi des capacités d'apprentissage organisationnel. Les capacités d'apprentissage organisationnel sont considérées comme les plus importantes d'un point de vue stratégique pour créer et maintenir un avantage concurrentiel (DeNisi et al., 2003). Le talent supérieur est reconnu comme le principal créateur d'un avantage concurrentiel durable dans les entreprises à haute performance (Hiltrop, 1999) et la capacité d'apprendre plus rapidement que les concurrents est considérée comme le seul avantage concurrentiel durable (Geus, 1988). Cette capacité dynamique crée au fil du temps une dépendance historique ou de chemin (Collis, 1991; Winter, 1987; Lei et al., 1996), créant une ambiguïté causale; c'est-à-dire, des barrières à l'imitation et rendant très difficile pour d'autres entreprises de recréer l'évolution historique unique que chaque organisation développe.

Les compétences et les capacités mènent à des performances supérieures parce qu'elles sont spécifiques à chaque organisation; c'est-à-dire qu'elles sont temporairement immobiles et uniques à cette entreprise, précieuses pour les clients, non substituables et difficiles à imiter (Rugman et Verbeke, 2002; Blackler, 2002). La réplique des routines organisationnelles, par exemple, est un processus très difficile et coûteux parce que la réplique elle-même est une capacité organisationnelle développée uniquement par l'exécution (Winter et Szulanski, 2002). Les connaissances tacites, spécifiques et complexes que l'organisation développe grâce à la réplique génèrent des avantages durables (McEvily et Chakravarthy, 2002). L'entreprise absorbe les connaissances internes et externes, les combine avec des connaissances pré-acquises et crée un nouveau capital intellectuel (Cohen et Levinthal, 1990), ou bien, elle peut élargir sa base de connaissances grâce à une nouvelle application de connaissances préexistantes (Szulanski, 2003; Gratton et Ghoshal, 2003). Même des connaissances externes et explicites, impliquant des coûts d'acquisition élevés pour l'entreprise et disponibles simultanément pour les concurrents, combinées à des connaissances internes uniques peuvent entraîner de nouveaux avantages exclusifs en matière de connaissances (Zack, 2003). Les entreprises à forte intensité de connaissances abandonnent les structures formelles et parviennent à la coordination grâce à

des récompenses sociales et à des systèmes normatifs internes, au lieu d'un contrôle hiérarchique. La structure est un facteur pertinent pour ces organisations parce qu'au fur et à mesure que les entreprises du savoir intensif se développent, elles deviennent plus bureaucratiques (Starbuck, 1992). La structure et le contrôle sont les sujets les plus abordés par les chercheurs analysant le «processus productif» qui transforme les connaissances en services (Rylander et Peppard, 2004). Le dilemme entre autonomie et contrôle est fréquemment abordé dans la littérature. Certains arguments soutiennent que la résolution de tels dilemmes est mieux réalisée par l'application de processus culturels et normatifs, que par l'utilisation d'une hiérarchie et d'une structure formelles (Rylander et Peppard, 2004).

Selon Sveiby (2001), la formulation stratégique basée sur les connaissances est encore limitée par les capacités des individus. L'expérience humaine peut encore être le facteur limitant du succès d'une entreprise (von Krogh et Grand, 2002). Dans cette «nouvelle économie» (Grant, 2002), les organisations deviennent virtuelles, dispersées géographiquement et fortement dépendantes de la communication assistée par ordinateur. Les entreprises négocient presque exclusivement dans le cyberspace et accordent une importance extrême à l'apprentissage et au travail fondé sur les connaissances (Markham, 1998). Les organisations fonctionnent en réseau indépendamment de leur emplacement géographique, sur la base de l'utilisation des technologies de communication (Blackler, 2002; Chauhan et Bontis, 2004).

Les connaissances organisationnelles présentent un énorme potentiel de création de richesse. Contrairement aux facteurs de production traditionnels, le savoir peut générer des rendements croissants, grâce à son utilisation systématique (Kim et Mauborgne, 1999). Les connaissances peuvent être utilisées simultanément dans plusieurs applications et elles ne se dévalorisent pas (King et Zeithaml, 2003). La connaissance organisationnelle est une substance si merveilleuse, contrairement à d'autres ressources, son utilisation, sous différentes formes, augmente au lieu de diminuer sa valeur (Spender, 2002). Une autre implication du KBV de l'entreprise est la nécessité d'une intégration des connaissances dans le processus de production (Grant, 1997). La relation entre les connaissances organisationnelles et l'avantage concurrentiel de l'entreprise est influencée par sa capacité à intégrer et appliquer les connaissances (Matusik et Hill, 1998). En ce sens, la recherche a déplacé son attention des sources des avantages vers leurs mécanismes de coordination (Grant, 2002).

3. Le modèle des connaissances en spirale de Nonaka et Takeuchi

Nonaka et Takeuchi (1995) ont étudié le succès des entreprises japonaises en matière de créativité et d'innovation. Ils ont rapidement constaté que c'était loin d'être un traitement

mécanisme de connaissances objectives. Au lieu de cela, ils ont découvert que l'innovation organisationnelle découlait souvent d'idées hautement subjectives qui peuvent être mieux décrites sous la forme de métaphores, de slogans ou de symboles.

Le modèle de GC de Nonaka et Takeuchi a ses racines dans un modèle holistique de création de connaissances. Le spectre tacite/explicite des formes de connaissances (la dimension épistémologique) et le modèle individuel / de groupe / organisationnel ou à trois niveaux de partage et de diffusion des connaissances (la dimension ontologique) sont nécessaires pour créer des connaissances et produire de l'innovation.

Nonaka et Takeuchi affirment que l'un des facteurs clés du succès des entreprises japonaises en matière d'innovation découle de l'approche plus tacite de la gestion des connaissances. Ils soutiennent que la culture occidentale considère comme connaissant et connue comme des entités séparées (rappelant l'approche cognitiviste, qui accorde une grande importance à la communication et au stockage des connaissances explicites). En revanche, les Japonais, à travers les caractéristiques structurelles de leur langue et à travers des influences telles que le Bouddhisme, croient en l'unicité de l'humanité et de la nature, du corps et de l'esprit, de soi et de l'autre (Nonaka et Takeuchi, 1995). En conséquence, il peut être plus facile pour les managers japonais de s'engager dans un processus d'implication et d'engagement personnels, afin de créer des connaissances. Dans un tel environnement culturel, la connaissance est principalement une «connaissance de groupe», facilement convertie et mobilisée (de tacite à explicite, le long de la dimension épistémologique) et facilement transférée et partagée (de l'individu au groupe jusqu'à l'organisation, dans la dimension ontologique).

Nonaka et Takeuchi soulignent la nécessité d'intégrer les deux approches, du point de vue culturel, épistémologique et organisationnel, afin d'acquérir de nouveaux outils culturels et opérationnels pour de meilleures organisations créatrices de connaissances. Leur construction de l'organisation hypertexte formalise la nécessité d'intégrer les concepts traditionnellement opposés des écoles de pensée occidentales et japonaises.

Le processus de création de connaissances

La création de connaissances commence toujours par l'individu. Un chercheur brillant, par exemple, a une perspicacité qui mène finalement à un brevet. Un gestionnaire intermédiaire a une intuition sur les tendances du marché qui devient le catalyseur d'un nouveau concept de produit important. De même, un travailleur de l'atelier s'appuie sur des années d'expérience pour proposer une innovation de processus qui permet à l'entreprise de grandes économies. Dans chacun de ces scénarios, les connaissances personnelles et privées d'un individu

(essentiellement de nature tacite) sont traduites en connaissances organisationnelles publiques valables. Mettre les connaissances personnelles à la disposition des autres dans l'entreprise est au cœur de ce modèle de GC. Ce type de processus de création de connaissances se déroule en continu et se produit à tous les niveaux de l'organisation. Dans de nombreux cas, la création de connaissances se produit de manière inattendue ou non planifiée.

Selon Nonaka et Takeuchi, il existe quatre modes de conversion des connaissances qui constituent le «moteur» de tout le processus de création de connaissances. Ces modes sont ce que vit l'individu. Ce sont aussi les mécanismes par lesquels les connaissances individuelles sont articulées et «amplifiées» dans et à travers l'organisation. Par conséquent, la création de connaissances organisationnelles doit être comprise comme un processus qui amplifie à travers l'organisation les connaissances créées par les individus et les cristallise en tant que partie du réseau de connaissances de l'organisation.

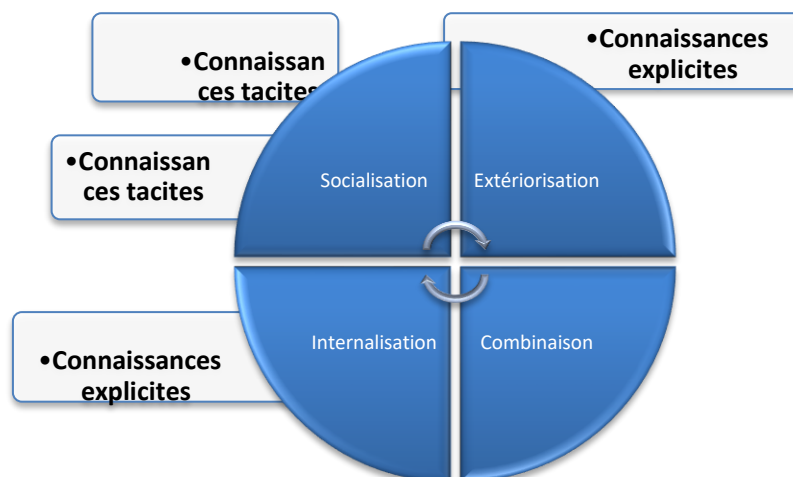
La création de connaissances consiste en un processus social entre individus dans lequel la transformation des connaissances n'est pas simplement un processus unidirectionnel, mais elle est interactive et en spirale.

Conversion des connaissances

Il existe quatre modes de conversion des connaissances, comme illustré à la (figure1)

1. De la connaissance tacite à la connaissance tacite: le processus de socialisation.
2. De la connaissance tacite à la connaissance explicite: le processus d'externalisation.
3. De la connaissance explicite à la connaissance explicite: le processus de combinaison.
4. De la connaissance explicite à la connaissance tacite: le processus d'internalisation.

Figure1 : Le modèle de conversion des connaissances



Source :Nonaka et Takeuchi, 1995

La socialisation (tacite à tacite) consiste à partager des connaissances dans des interactions en face à face, naturelles et généralement sociales. Cela implique une compréhension mutuelle par le partage de modèles mentaux, le brainstorming pour trouver de nouvelles idées, l'apprentissage ou les interactions de mentorat, etc. La socialisation est l'une des formes les plus faciles d'échange de connaissances car c'est ce que nous faisons instinctivement lorsque nous nous réunissons à la machine à café ou que nous nous engageons dans des réunions de couloir impromptues. Le plus grand avantage de la socialisation est aussi son plus grand inconvénient: parce que la connaissance reste tacite, elle est rarement capturée, notée ou écrite nulle part. Cela reste dans l'esprit des participants d'origine.

Bien que la socialisation soit un moyen très efficace de création et de partage de connaissances, c'est l'un des moyens les plus limités. Il est également très difficile et chronophage de diffuser toutes les connaissances en utilisant uniquement ce mode.

Davenport et Prusak (1998) soulignent que: les connaissances tacites et complexes, développées et internalisées par le connaissant sur une longue période de temps, sont presque impossibles à reproduire dans un document ou une base de données. Une telle connaissance incorpore tellement d'apprentissage accumulé et intégré que ses règles peuvent être impossibles à séparer de la façon dont un individu agit.

Cela signifie que le processus d'acquisition de connaissances tacites n'est pas strictement lié à l'usage du langage mais plutôt à l'expérience et à la capacité de le transmettre et de le partager. Cette idée ne doit pas être confondue avec celle d'un simple transfert d'informations car la création de connaissances n'a pas lieu si l'on fait abstraction du transfert d'informations et d'expériences à partir des émotions associées et des contextes spécifiques dans lesquels elles s'insèrent. La socialisation consiste à partager des expériences par l'observation, l'imitation et la pratique.

Le processus d'externalisation (tacite-explicite) donne une forme visible aux connaissances tacites et les convertit en connaissances explicites. Il peut être défini comme «un processus de création de connaissances par excellence en ce que les connaissances tacites deviennent explicites, prenant la forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses ou de modèles» (Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans ce mode, les individus sont capables d'articuler les connaissances et savoir-faire et, dans certains cas, le savoir-pourquoi et le souci-pourquoi. Auparavant, les connaissances tacites peuvent être écrites, enregistrées, dessinées ou rendues tangibles ou concrètes d'une manière ou d'une autre. Un intermédiaire est souvent nécessaire à ce stade; il est toujours plus difficile de transformer un type de savoir en un autre. Un journaliste

du savoir est une personne qui peut interviewer des personnes bien informées afin d'extraire, modéliser et synthétiser d'une manière différente et ainsi élargir sa portée.

Une fois extériorisées, les connaissances sont tangibles et permanentes. Ils peuvent être partagés plus facilement avec d'autres et exploités dans toute l'organisation. De bons principes de gestion de contenu devront être mis en œuvre afin de prendre des décisions futures concernant l'archivage, la mise à jour et le retrait du contenu de connaissances externalisé. Il est particulièrement important de ne pas perdre les informations d'attribution et de paternité lorsque les connaissances tacites sont explicites. Cela implique la codification des métadonnées ou des informations sur le contenu avec le contenu réel.

En d'autres termes, la combinaison se produit lorsque les concepts sont triés et systématisés dans un système de connaissances. Certains exemples pourraient alimenter une base de données lorsqu'on enseigne, lorsqu'on catégorise et combine des concepts, ou lorsqu'on convertit des connaissances explicites en un nouveau support tel qu'un didacticiel sur ordinateur. Par exemple, lors de l'élaboration d'un cours de formation ou d'un curriculum pour un cours universitaire, les connaissances existantes et explicites seraient recombinaisonnées sous une forme qui se prête mieux à l'enseignement et au transfert de ce contenu.

Le dernier processus de conversion, l'internalisation (explicite à tacite), se produit en diffusant et en intégrant des comportements nouvellement acquis et des modèles mentaux nouvellement compris ou révisés. L'intériorisation est étroitement liée à «l'apprentissage par l'action».

L'intériorisation convertit ou intègre des expériences et des connaissances partagées et/ou individuelles en modèles mentaux individuels. Une fois internalisées, les nouvelles connaissances sont ensuite utilisées par les employés qui les élargissent, les étendent et les recadrent dans leurs propres bases de connaissances tacites existantes. Ils comprennent, apprennent et achètent les nouvelles connaissances, et cela se manifeste par un changement observable; c'est-à-dire qu'ils font désormais leur travail et leurs tâches différemment.

Les connaissances, les expériences, les meilleures pratiques, les leçons apprises, etc. passent par les processus de conversion de socialisation, d'externalisation et de combinaison, mais ils ne peuvent s'arrêter à aucune de ces étapes. Ce n'est que lorsque les connaissances sont internalisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique que ces connaissances deviennent un atout précieux pour l'individu, sa communauté de pratique et l'organisation. Cependant, pour que la création de connaissances organisationnelles ait lieu, tout le processus de conversion doit recommencer: les connaissances tacites accumulées au niveau individuel doivent être

socialisées avec d'autres membres de l'organisation, commençant ainsi une nouvelle spirale de création de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Lorsque les expériences et les informations sont transférées par l'observation, l'imitation et la pratique, nous sommes de retour dans le quadrant de la socialisation. Ces connaissances sont ensuite formalisées et converties en connaissances explicites, grâce à l'utilisation de l'analogie, de la métaphore et du modèle, dans le quadrant d'externalisation. Cette connaissance explicite est ensuite systématisée et recombinaison dans le quadrant de combinaison, après quoi elle fait à nouveau partie des expériences des individus. Dans le quadrant d'intériorisation, la connaissance est redevenue une connaissance tacite.

Spirale de la connaissance

La création de connaissances n'est pas un processus séquentiel. Il dépend plutôt d'une interaction continue et dynamique entre les connaissances tacites et explicites dans les quatre quadrants. La spirale des connaissances (figure 2), montre comment les organisateurs articulent, organisent et systématisent les connaissances tacites individuelles. Les organisations produisent et développent des outils, des structures et des modèles pour accumuler et partager les connaissances. La spirale des connaissances est une activité continue de flux, de partage et de conversion des connaissances par les individus, les communautés et l'organisation elle-même.

Figure 2 : La spirale de la connaissance



Source : Nonaka et Takeuchi, 1995

Les deux étapes de la spirale de la connaissance jugées plus difficiles, sont celles qui impliquent un changement de type de connaissance, à savoir l'externalisation, qui convertit la connaissance tacite en connaissance explicite, et l'intériorisation, qui convertit la connaissance explicite en connaissance tacite. Ces deux étapes nécessitent un degré élevé d'engagement personnel et impliqueront généralement des modèles mentaux, des croyances et des valeurs personnelles,

ainsi qu'un processus de réinvention de soi-même, du groupe et de l'organisation dans son ensemble. Une métaphore est un bon moyen d'exprimer ce contenu «inexprimable». Par exemple, un slogan, une histoire, une analogie ou un symbole d'un certain type peut résumer des significations contextuelles complexes. Une métaphore est souvent utilisée pour véhiculer deux idées en une seule phrase et peut être définie comme «accomplir en un mot ou une phrase ce qui pourrait autrement être exprimé en plusieurs mots, voire pas du tout» (Sommer et Weiss, 1995). Tous ces moyens sont de bons modèles pour représenter une compréhension cohérente, systématique et logique du contenu sans aucune contradiction. Plus le modèle est meilleur et cohérent, et plus il s'adapte aux modèles mentaux existants, plus la probabilité de mise en œuvre réussie d'une spirale de connaissances est élevée. Il est possible de structurer des métaphores, des modèles et des analogies dans une conception organisationnelle de GC. Le premier principe est d'avoir une redondance intégrée pour s'assurer que les informations se chevauchent. La redondance facilitera l'articulation du contenu, le partage du contenu et son utilisation. Un exemple consiste à créer plusieurs groupes concurrents, à intégrer une stratégie de rotation afin que les travailleurs effectuent une variété de tâches et à fournir un accès facile aux informations de l'entreprise via une base de connaissances intégrée unique.

Le partage et l'utilisation des connaissances se produisent à travers la «spirale des connaissances» qui, «commençant au niveau individuel et progressant à travers l'expansion des communautés d'interaction, traverse les frontières sectorielles, départementales, divisionnaires et organisationnelles »(Nonaka et Takeuchi, 1995). Nonaka et Takeuchi soutiennent qu'une organisation doit promouvoir un contexte de facilitation dans lequel le processus de création de connaissances organisationnel et individuel peut facilement avoir lieu, agissant comme une spirale. Ils décrivent les «conditions propices à la création de connaissances organisationnelles»:

1. Intention: aspiration d'une organisation à ses objectifs (formulation de stratégie dans un contexte commercial).
2. Autonomie: condition par laquelle les individus agissent de manière autonome, selon le principe de «spécification critique minimale», et sont impliqués dans des équipes transversales auto-organisées.
3. Fluctuation et chaos créatif: condition qui stimule l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe et/ou crée des fluctuations et des pannes au moyen d'un chaos créatif ou d'une équivoque stratégique.
4. Redondance: existence d'informations qui vont au-delà des besoins opérationnels immédiats

des membres de l'organisation; affronter plusieurs équipes sur le même problème; et rotation stratégique du personnel.

5. Variété requise: diversité interne pour correspondre à la variété et la complexité de l'environnement et de fournir à chacun dans l'organisation un accès le plus rapide à la plus grande variété d'informations nécessaires; structure organisationnelle plate et flexible reliée à des réseaux d'information efficaces.

Le modèle Nonaka et Takeuchi s'est avéré être l'un des modèles les plus robustes dans le domaine de GC, et il continue d'être appliqué dans une variété de contextes. L'une de ses plus grandes forces est sa simplicité, à la fois en termes de compréhension des principes de base du modèle et en termes de capacité à internaliser et appliquer rapidement le modèle de GC. L'une de ses principales lacunes est que, à travers la validité, elle n'apparaît pas suffisante pour expliquer toutes les étapes de la gestion des connaissances. Le modèle Nonaka et Takeuchi se concentre sur les transformations des connaissances entre les connaissances tacites et explicites, mais le modèle ne traite pas des questions plus larges de la manière dont la prise de décision se déroule en tirant parti des deux formes de connaissances.

4. Le modèle GC de Choo

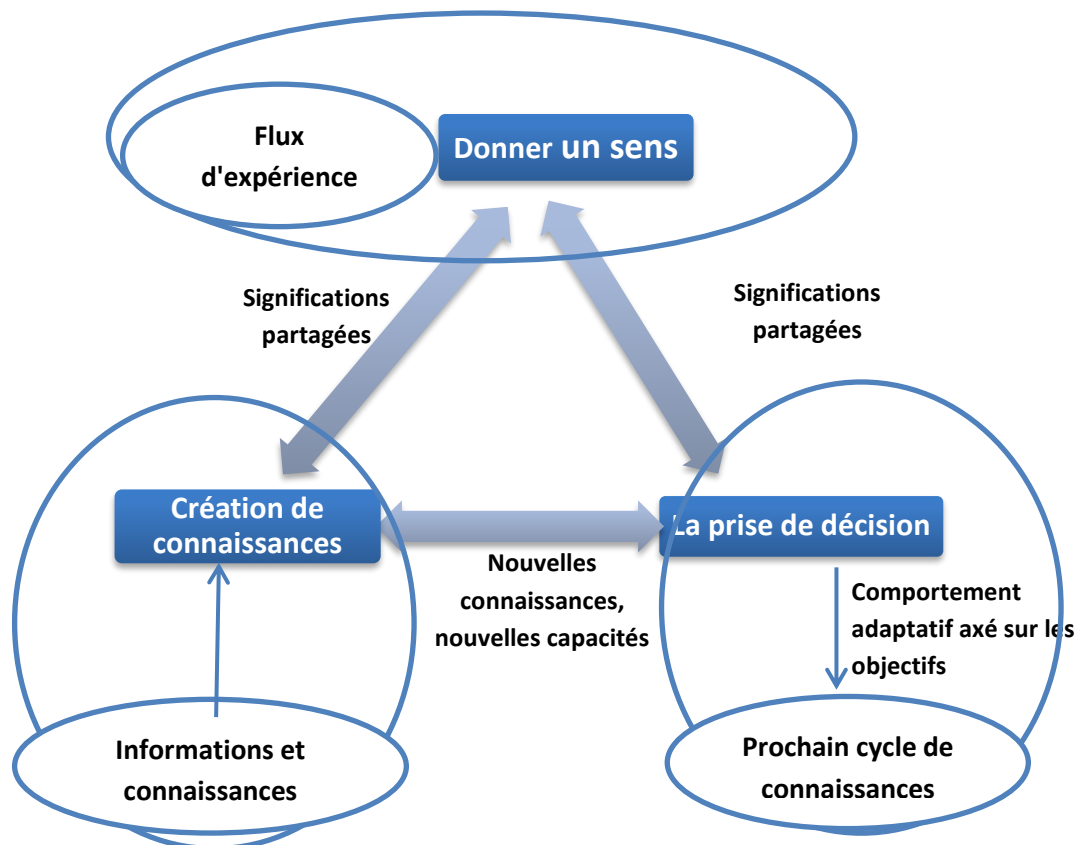
Choo (1998) a décrit un modèle de gestion des connaissances qui met l'accent sur la prise de sens (largement basé sur Weick, 2001), la création de connaissances (basé sur Nonaka et Takeuchi, 1995) et la prise de décision (basée, entre autres concepts, sur la rationalité limitée; Simon, 1957). Le modèle Choo GC se concentre sur la manière dont les éléments d'information sont sélectionnés et ensuite intégrés aux actions organisationnelles. L'action organisationnelle résulte de la concentration et de l'absorption des informations de l'environnement externe dans chaque cycle successif, comme illustré à la figure 3. Chaque phase, prise de sens, création de connaissances et prise de décision, a un stimulus ou un déclencheur extérieur.

Au stade de la création de sens, on tente de donner un sens aux informations provenant de l'environnement externe. Les priorités sont identifiées et utilisées pour filtrer les informations. Les individus construisent des interprétations communes à partir de l'échange et négocient des fragments d'information combinés à leurs expériences antérieures. Weick (2001) a proposé une théorie de la création de sens pour décrire comment le chaos se transforme en processus sensés et ordonnés dans une organisation grâce à l'interprétation partagée des individus. Un système faiblement couplé "flottant" est un terme utilisé pour décrire des systèmes qui peuvent être démontés ou révisés sans endommager l'ensemble du système. Un couplage flottant permet l'adaptation, l'évolution et l'extension. La création de sens peut être considérée comme un

système faiblement couplé dans lequel les individus construisent leur propre représentation de la réalité en comparant les événements actuels avec les événements passés.

Weick (2001) propose que la création de sens dans les organisations se compose de quatre processus intégrés: (1) le changement écologique, (2) la promulgation, (3) la sélection et (4) la rétention.

Figure 3 : Vue d'ensemble du modèle de gestion des connaissances



Source : connaissances CHOO'S (1998)

Le changement écologique est un changement dans l'environnement qui est externe à l'organisation - un changement qui perturbe le flux d'informations vers les participants - et qui déclenche un changement écologique dans l'organisation. Les acteurs organisationnels mettent en scène leur environnement en essayant d'examiner de près les éléments de l'environnement externe.

Dans la phase de mise en acte, les gens essaient de construire, réorganiser, isoler ou démolir des éléments spécifiques de contenu. Bon nombre de caractéristiques objectives de leur environnement sont rendues moins aléatoires et plus ordonnées par la création de leurs propres contraintes ou règles. La promulgation clarifie le contenu et les questions à utiliser pour le processus de sélection ultérieur.

La sélection et la rétention sont les phases au cours desquelles les individus tentent d'interpréter la justification des changements observés et adoptés en faisant des sélections.

Le processus de rétention fournit à son tour à l'organisation une mémoire organisationnelle d'expériences réussies de création de sens. Cette mémoire peut être réutilisée dans le futur pour interpréter de nouveaux changements et stabiliser les interprétations individuelles dans une vision organisationnelle cohérente des événements et des actions. Ces phases servent également à réduire toute incertitude et ambiguïté associées à des informations peu claires et mal définies. La création de connaissances peut être considérée comme la transformation de connaissance entre les individus par le dialogue, le discours, le partage et la narration. Cette phase est orientée par une vision de connaissance de la situation actuelle et future. La création de connaissances élargit le spectre des choix potentiels dans la prise de décision en fournissant de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Le résultat alimente le processus de prise de décision avec des stratégies innovantes qui étendent la capacité de l'organisation à prendre des décisions éclairées et rationnelles. Choo (1998) s'inspire du modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) pour une base théorique de création de connaissances.

La prise de décision se situe dans des modèles de prise de décision rationnels qui sont utilisés pour identifier et évaluer des alternatives en traitant les informations et les connaissances collectées. Il existe un large éventail de théories décisionnelles telles que la théorie des jeux et du comportement économique (par exemple, Dixit et Nalebuff, 1991; Bierman et Fernandez, 1993), la théorie du chaos, la théorie émergente et la théorie de la complexité (par exemple, Gleick, 1987). ; Fisher, 1984; Simon, 1969; Stewart, 1989; Stacey, 1992). Il existe même une théorie des poubelles sur la prise de décision (par exemple, Daft, 1982; Daft et Weick, 2001; Padgett, 1980).

5. Modèles de systèmes adaptatifs complexes de la GC (ICAS)

La théorie de la GC des systèmes adaptatifs complexes intelligents (ICAS) considère l'organisation comme un système adaptatif complexe intelligent - le modèle ICAS de la GC (par exemple, Beer, 1981; Bennet et Bennet, 2004). Beer (1981) a été un pionnier dans le traitement de l'organisation comme une entité vivante. Dans son modèle de système viable (VSM), un ensemble de fonctions est distingué, ce qui garantit la viabilité de tout système vivant et des organisations en particulier. Le VSM est basé sur les principes de la cybernétique ou de la science des systèmes, qui utilisent des mécanismes de communication et de contrôle pour comprendre, décrire et prédire ce qu'une organisation autonome ou viable fera.

Les systèmes adaptatifs complexes sont constitués de nombreux agents indépendants qui interagissent entre eux localement. Ensemble, leur comportement combiné donne lieu à des phénomènes adaptatifs complexes. On dit que les systèmes adaptatifs complexes «s'auto-organisent» à travers cette forme de phénomènes émergents. Il n'y a pas d'autorité générale qui détermine la manière dont chacun de ces agents indépendants devrait agir. Un modèle global de comportement complexe émerge à la suite de toutes leurs interactions.

Le modèle du système viable a été appliqué à un large éventail de situations complexes. Le modèle permet aux gestionnaires et à leurs consultants d'élaborer des politiques et de développer des structures organisationnelles dans la compréhension claire des récursions dans lesquelles ils sont censés opérer, et de concevoir des systèmes de régulation au sein de ces récursions qui obéissent à certaines lois fondamentales de la cybernétique. En tant que tel, l'utilité du VSM en tant que fondement théorique de GC devient tout à fait claire. Un certain nombre de chercheurs ont utilisé des théories complexes des systèmes adaptatifs pour dériver une base théorique pour la GC. David Snowden (2000), directeur de Cynefin, un groupe de recherche chez IBM, décrit son approche comme suit: «La théorie des systèmes adaptatifs complexes est utilisée pour créer un modèle de création de sens qui utilise les capacités d'auto-organisation des communautés informelles et identifie un modèle de flux naturel de création, de perturbation et d'utilisation des connaissances ».

Cynefin est un mot gallois peut être traduit par habitat ou, en tant qu'adjectif, par informer ou familier. Le centre de recherche Cynefin se concentre sur la recherche-action en complexité organisationnelle et est ouvert aux individus et aux organisations. L'un des principaux points de Snowden (2000) est que l'accent mis sur la conversion tacite-explicite des connaissances (par exemple, le modèle Nonaka et Takeuchi, 1995) qui a dominé la pratique de la gestion des connaissances depuis 1995, fournit un ensemble limité, mais utile, de modèles et d'outils. Le modèle Cynefin propose plutôt les types de connaissances clés suivants: connus, connaissables, complexes et chaotiques. Le modèle Cynefin de Snowden se préoccupe moins des conversions tacites-explicites en raison de sa focalisation sur la description de la connaissance de soi que sur les modèles d'organisation normatifs. Bennet et Bennet (2004) décrivent également une approche complexe du système adaptatif de la GC, mais les racines conceptuelles sont quelque peu différentes de celles de Beer VSM. Bennet et Bennet croient fermement que les bureaucraties traditionnelles ou les organisations matricielles populaires et plates ne sont pas suffisantes pour fournir la cohésion, la complexité et les pressions sélectives qui assurent la survie d'une organisation. Un modèle différent est proposé, dans lequel l'organisation est

considérée comme un système en relation symbiotique avec son environnement, c'est-à-dire «transformer la métaphore du système vivant en réalité». Le modèle ICAS (Intelligent Complex Adaptive System) est composé de sous-systèmes vivants qui se combinent, interagissent et évoluent pour fournir les capacités d'une entreprise intelligente en technologie et adaptative sociologiquement. Les systèmes adaptatifs complexes sont des organisations qui sont composées d'un grand nombre de composants auto-organisés, dont chacun cherche à maximiser ses propres objectifs spécifiques, mais qui fonctionne également selon les règles et le contexte des relations avec les autres composants et le monde extérieur.

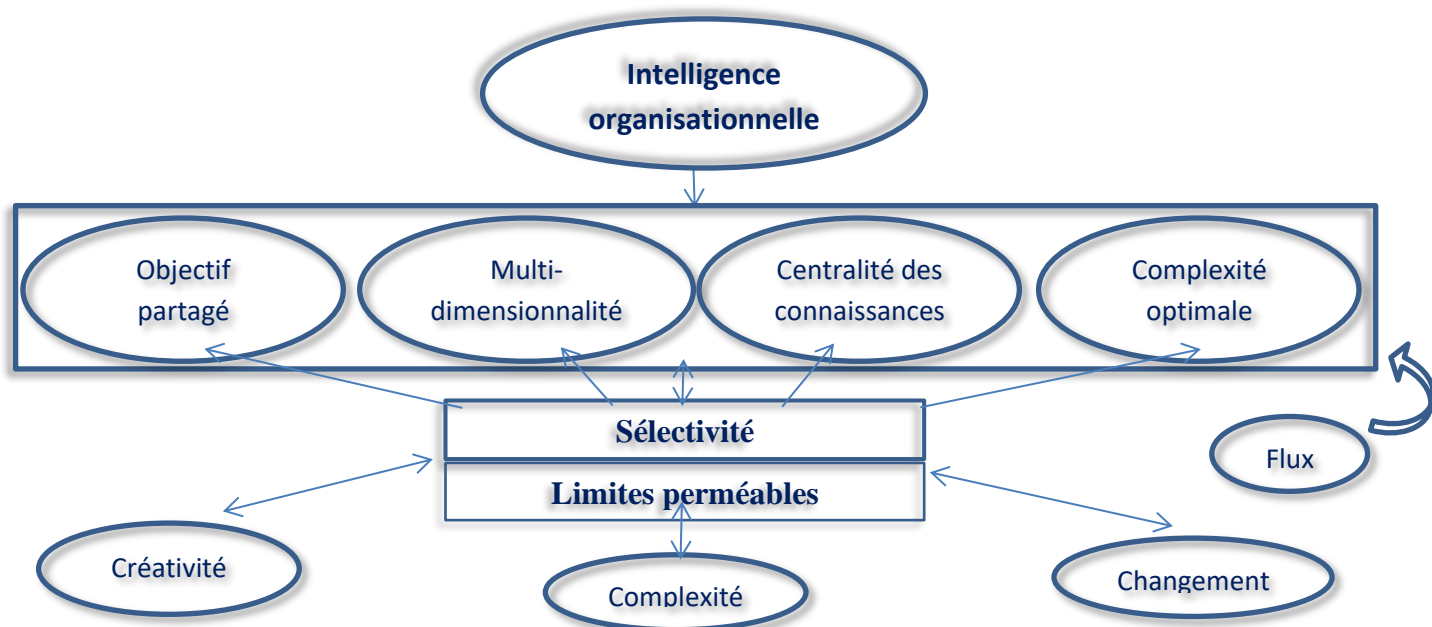
Dans un ICAS, les composants intelligents sont constitués de personnes habilitées à s'auto-organiser mais qui font toujours partie de la hiérarchie globale de l'entreprise. Le défi consiste à tirer parti des forces des gens tout en les amenant à coopérer et à collaborer pour tirer parti des connaissances et maintenir un sentiment d'unité de but. Les organisations transforment les intrants de l'environnement en extrants de plus grande valeur et les fournissent aux clients et aux parties prenantes. L'intelligence organisationnelle devient une forme d'intelligence économique qui aide à faciliter l'innovation, l'apprentissage, l'adaptation et la rapidité de répondre aux nouvelles situations imprévues. Les organisations résolvent les problèmes en créant des options et utilisent des ressources internes et externes pour ajouter de la valeur au-delà de la valeur des intrants initiaux. Ils doivent également le faire de manière efficace et efficiente. La connaissance devient la plus précieuse de ces ressources car elle est essentielle pour agir efficacement dans diverses situations incertaines. La connaissance comprendra généralement l'expérience, le jugement, la perspicacité, le contexte et la bonne information. La compréhension et le sens deviennent des conditions préalables à une action efficace, et ils créent de la valeur en assurant la survie et la croissance de l'organisation.

Les processus clés du modèle ICAS GC peuvent être résumés comme suit: (1) Compréhension, (2) Créer de nouvelles idées, (3) Résoudre les problèmes, (4) Prendre des décisions, (5) Prendre des mesures pour atteindre les résultats souhaités. Puisque seules les personnes peuvent prendre des décisions et agir, ce modèle met l'accent sur le travailleur du savoir individuel et sur ses compétences, ses capacités, son apprentissage, etc. Ces actifs de connaissances sont mis à profit par le biais de multiples réseaux (communautés de pratique, par exemple) pour rendre disponibles les connaissances, l'expérience et les idées des autres. Ce type de connaissances tacites est exploité par le biais de réseaux dynamiques pour connecter les données, les informations et les personnes par le biais de communautés virtuelles et de référentiels de connaissances.

Pour survivre et réussir à concurrencer, une organisation a également besoin de huit caractéristiques émergentes, selon ce modèle: (1) intelligence organisationnelle, (2) objectif partagé, (3) sélectivité, (4) complexité optimale, (5) frontières perméables, (6) centralité des connaissances, (7) flux et (8) multi-dimensionnalité.

Une caractéristique émergente est le résultat d'interactions non linéaires, d'interactions synergiques et de systèmes auto-organisés. Le modèle ICAS GC suit les lignes des autres approches en ce sens qu'il est de nature connexionniste et holistique. Les caractéristiques émergentes de l'ICAS sont présentées à la figure 4. Ces propriétés émergentes servent à doter l'organisation de la capacité interne de faire face aux futurs environnements imprévus à rencontrer.

Figure 4 : Vue d'ensemble du modèle ICAS



Source : Beer, 1981, Bennet et Bennet, 2004

L'intelligence organisationnelle fait référence à la capacité de l'entreprise à innover, à acquérir des connaissances et à appliquer ces connaissances à des situations pertinentes. Dans le modèle ICAS, cette propriété fait référence à la capacité de l'organisation à percevoir, interpréter et réagir à son environnement de manière à atteindre ses objectifs et à satisfaire ses parties prenantes. Ceci est très similaire à l'approche adoptée dans le modèle de création de sens Choo. L'unité et un objectif commun représentent la capacité de l'organisation à intégrer et à mobiliser ses ressources grâce à une communication continue et bidirectionnelle avec son grand nombre de sous-systèmes relativement indépendants, tout comme le VSM. La complexité optimale représente le bon équilibre entre la complexité interne (c'est-à-dire le nombre d'états

organisationnels pertinents différents) pour faire face à l'environnement externe sans perdre de vue l'objectif global et la notion d'entreprise qui, malgré sa taille, ne perd pas son identité commune. La principale différence ici avec VSM est la notion d'états pertinents - pas tous les états possibles. Cette sélectivité est conforme à la notion d'évaluation du contenu en GC par opposition à une approche d'entreposage plus exhaustive.

Le processus de sélectivité consiste à filtrer les informations entrantes du monde extérieur. Un bon filtrage nécessite une vaste connaissance de l'organisation, une connaissance spécifique du client et une solide compréhension des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'orientation des connaissances fait référence à l'agrégation d'informations pertinentes issues de l'auto-organisation, de la collaboration et de l'alignement stratégique. Le Flux permet la centralité des connaissances et facilite les connexions et la continuité nécessaires pour maintenir l'unité et donner de la cohérence à l'intelligence organisationnelle. Des frontières perméables sont essentielles si les idées doivent être échangées et bâties.

Enfin, la multi-dimensionnalité représente la flexibilité organisationnelle qui garantit que les travailleurs du savoir ont les compétences, les perspectives et la capacité cognitive pour aborder et résoudre les problèmes. Cela est parfois considéré comme analogue au développement de l'instinct humain.

Chacune de ces caractéristiques doit découler de la nature de l'organisation et ne peuvent pas être conçus par décret de gestion; et ne peuvent qu'être nourris, guidés et aidés. En résumé, le modèle ICAS décrit la gestion des connaissances organisationnelles de quatre manières principales: (1) la créativité, (2) la résolution de problèmes, (3) la prise de décision et (4) la mise en œuvre. La créativité est la génération de nouvelles idées, perspectives, connaissances, concepts et méthodes pour aider à résoudre des problèmes, créer des produits, offrir des services, etc. Les individus, les équipes, les réseaux ou les communautés virtuelles sont utiles dans la résolution de problèmes et prennent les résultats des processus de création comme leurs intrants. La prise de décision est la sélection d'une ou plusieurs alternatives générées pendant le processus de résolution de problèmes, et la mise en œuvre est la réalisation de la ou des alternatives sélectionnées afin d'obtenir les résultats souhaités.

Les modèles de GC complexes basés sur la théorie des systèmes adaptatifs montrent à la fois une évolution et un retour aux racines de la pensée systémique dans le monde de GC.

6. Le Modèle de la chaîne des connaissances

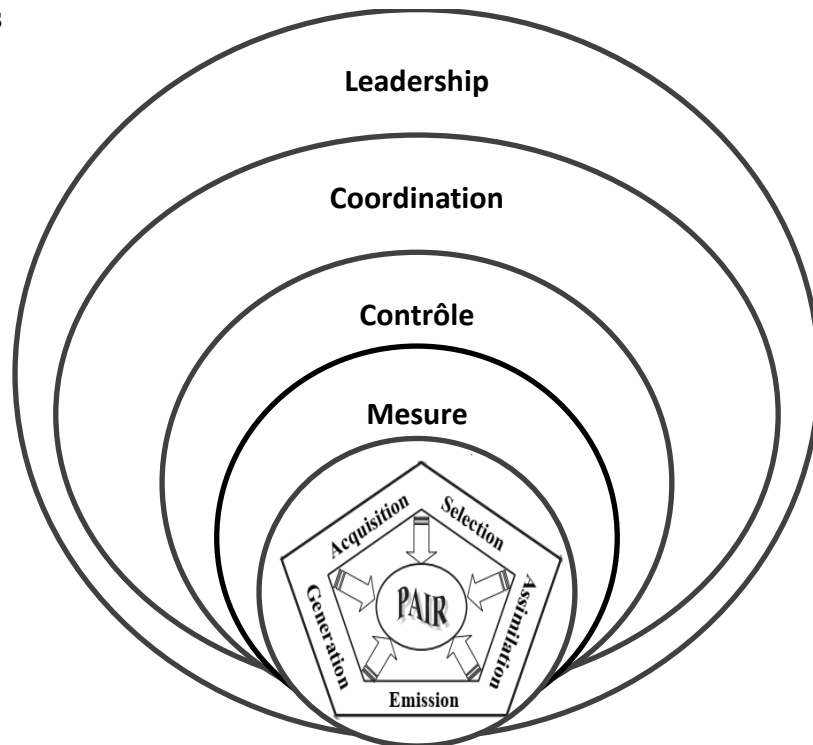
Le modèle de chaîne de connaissances est basé sur une ontologie de GC développée via une étude réalisée par Delphi impliquant un panel international d'éminents praticiens et

académiciens de la GC (Holsapple et Joshi, 2003; Joshi, 1998). Cette ontologie identifie cinq activités majeures de manipulation des connaissances (acquisition, sélection, génération, assimilation/intériorisation, émission/externalisation) qui se produisent dans divers modèles de GC. L'ontologie identifie également quatre influences managériales majeures (leadership, coordination, contrôle, mesure) sur la conduite de la gestion des connaissances. Respectivement, ceux-ci forment les cinq activités de GC primaires et quatre secondaires dans le modèle de la chaîne de connaissances (Holsapple et Joshi, 2003). Comme le suggère la figure 5, ces activités entraînent quatre implications sur les performances organisationnelles: la productivité, l'agilité, l'innovation et la réputation. Appelées les approches PAIR de la compétitivité. Une analyse anecdotique antérieure indique que l'ensemble du modèle de neuf activités interdépendantes semble être commun dans diverses organisations (Holsapple et Joshi, 2003). Le modèle KC soutient que ce sont les principales activités de GC dont un chef des connaissances doit se préoccuper.

Les compétences en GC des participants d'une organisation doivent être cultivées, exploitées et organisées dans l'exécution de ces activités. Les technologies de GC doivent être identifiées et adoptées pour soutenir ces activités. Le modèle KC théorise que les façons spécifiques dont les neuf activités de GC sont mises en œuvre en utilisant les ressources de connaissances d'une organisation peuvent conduire à une compétitivité accrue grâce aux approches PAIR.

Un ou plusieurs processeurs fonctionnent lorsqu'une instance particulière de l'une de ces activités de manipulation des connaissances se produit dans une organisation. Certains processeurs sont humains et d'autres peuvent être basés sur ordinateur. De nombreux processeurs peuvent être capables d'effectuer un type donné d'activité principale. D'autre côté, un processeur donné peut effectuer plusieurs types d'activités principales. De plus, chaque activité principale implique des sous-activités (Holsapple et Joshi, 2003).

Figure 5 : Activités de gestion des connaissances primaires et secondaires dans la chaîne des connaissances



Source : (Holsapple & Singh, 2001)

Une organisation peut posséder les meilleures ressources de connaissances et les meilleures compétences en matière de manipulation des connaissances, mais elles ne sont d'aucune utilité tant qu'elles ne sont pas appliquées efficacement pendant la conduite de la GC (Holsapple et Joshi, 2003).

L'étude Delphi a identifié trois grands types de forces qui conspirent pour influencer la façon dont la conduite de la GC se déroule finalement dans une organisation: les influences de la gestion, les influences des ressources et les influences de l'environnement (Holsapple et Joshi, 2003). Etant donné que les influences managériales désignent des méta-activités qui ont un impact ou déterminent le déploiement des ressources et des modèles d'activités de manipulation, donc inclus comme activités secondaires dans le modèle de chaîne de connaissances. Il existe également une interaction entre les activités secondaires; l'un peut soutenir ou guider la performance d'un autre.

Les modèles nous aident à assembler les pièces disparates d'un puzzle de manière à faciliter la compréhension à la fois des pièces et de l'ensemble qu'elles composent. Les modèles complètent l'approche d'analyse de concept afin de pousser notre compréhension à un niveau plus profond. Les modèles de GC sont encore assez nouveaux dans la pratique de la gestion des connaissances, et pourtant ils représentent la voie à suivre. Un modèle cohérent de processus

axés sur les connaissances est essentiel pour que les objectifs commerciaux stratégiques soient atteints avec succès, bien qu'en partie, par les initiatives de GC.

Conclusion

On peut en déduire que les forces motrices de la gestion des connaissances sont: la réalisation du rôle changeant de la connaissance; évitement des coûts; le levier des connaissances pour permettre le succès de l'entreprise; valeur et évaluation des actifs incorporels; mondialisation des affaires et concurrence internationale; et clients, concurrents et fournisseurs sophistiqués. Les principes de la gestion des connaissances résument bon nombre de défis auxquels sont confrontées les organisations d'aujourd'hui. La gestion des connaissances est coûteuse, nécessite des solutions hybrides de personnes et de technologie, est hautement politique, nécessite un leadership en matière de connaissances et bénéficie davantage des cartes que des modèles et davantage des marchés que des hiérarchies. Le partage des connaissances est souvent considéré comme un acte contre nature. La gestion des connaissances signifie l'amélioration des processus de travail des connaissances et les activités sont des tâches sans fin.

L'apport principal de ce travail de recherche est la contribution à l'effort de clarification du rôle de la GC pour les organisations est de répertorier les dimensions suivantes :

Le caractère proactif de la GC : un système de gestion des connaissances constitue un outil de prise de décision et de visibilité stratégique. Le caractère anticipatif : la gestion des connaissances permet d'anticiper les risques, d'innover et donc de développer une compétitivité et une réactivité efficace dans un contexte concurrentiel. Le caractère protecteur : les entreprises utilisent la GC pour anticiper les comportements de leurs concurrents.

Références bibliographiques

Adolf, M., & Stehr, N. (2017). Knowledge: Is knowledge power? London: Routledge.

Amit, R. and Shoemaker, P. (1993) 'Strategic assets and organizational rent', Strategic Management Journal.

Ariely, G. (2003) 'Knowledge management as a methodology towards intellectual capital', Presented at the 3rd European

Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7–12 September.

Balogun, J. and Jenkins, M. (2003) 'Re-conceiving change management: a knowledge-based perspective',

European Management Journal.

Beer, S. (1981). Brain of the firm. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Bennet, A., and Bennet, D. (2004). Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system.

A new theory of the firm. Burlington, MA: Elsevier Science.

Blackler, F. (2002), Knowledge, knowledge work, and organizations: an overview and interpretation,

Bontis, N. (1998) 'Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models', Management Decision.

Bontis, N. (2004) 'National intellectual capital index: a United Nations initiative for the Arab Region', Journal of

Intellectual Capital.

Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002) 'Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents',

Journal of Intellectual Capital.

Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J. (2002). Manage an organizational learning system by aligning stocks and flows.

Journal of Management Studies.

Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000) 'Intellectual capital and the nature of business in Malaysia', Journal of

Intellectual Capital.

Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Burke, P. (2000). A social history of knowledge. Cambridge: Polity Press.

Carneiro, A. (2003). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? Journal of

Knowledge Management.

Chauhan, N. and Bontis, N. (2004) 'Organizational learning via groupware: a path to discovery or disaster?',

International Journal of Technology Management.

Child, J. and McGrath, R. (2001) 'Organizations unfettered: organizational forms in an information-intensive economy',

Academy of Management Journal.

Choo, C. (1998). The knowing organization. New York: Oxford University Press.

Chourides, P., Hadjiphanis, L., & Evripidou, L. C. (2016). The inventive output, of an effective implementation

of knowledge and performance management perspectives. Electronic Journal of Knowledge Management.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation',

Administrative Science Quarterly.

Collis, D. (1991) 'A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry', Strategic

Management Journal.

Conner, K. and Prahalad, C. (2002) 'A resource-based theory of the firm', in Choo and Bontis (Eds.) The Strategic

Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, New York: Oxford University Press.

Cook, S. and Yanow, D. (1995) 'Culture and organizational learning', in Cohen and Sproull (Eds.)

Organizational Learning, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations management what they know.

Harvard Business School Press.

De Carolis, D. (2002) 'The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial

opportunities in high-technology environments',

DeNisi, A., Hitt, M. and Jackson, S. (2003) 'The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage',

San Francisco: Jossey-Bass, pp.3–33.

Dess, G., Gupta, A., Hennart, J. and Hill, C. (1995) 'Conducting and integrating strategy research at the international,

corporate, and business levels: issues and directions', *Journal of Management*.

Drucker, P.F., 1993. *The Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Eustace, C. (2000) 'The intangible economy, impact and policy issues', Report of the European High Level Expert

Group on the Intangible Economy, European Commission, Luxembourg: Eur-Op.

Fulk, J. and DeSanctis, G. (1995) 'Electronic communication and changing organizational forms', *Organization Science*.

Garud, R. and Kumaraswamy, A. (2002) 'Technological and organizational designs for realizing economies

of substitution', in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational*

Knowledge, New York: Oxford University Press.

Garvin, D.A. (1998) 'Building a learning organization', *Harvard Business Review on Knowledge Management*,

Volberda, H. (1996) 'Toward the flexible form: how to remain vital in the hypercompetitive environments',

Organization Science.

Geus, A. (1988) 'Planning as learning', *Harvard Business Review*.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1995). *Building the entrepreneurial corporation: New organisational processes*,

new managerial tasks. *European Management Journal*.

Grant R (2002) *The knowledge-based view of the firm*. In *The Strategic Management of Intellectual Capital and*

Organizational Knowledge, Oxford University Press, Oxford, New York.

Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*.

Gratton, L. and Ghoshal, S. (2003) 'Managing personal human capital: new ethos for the "volunteer" employee',

European Management Journal.

Guthrie, J. (2001) 'The management, measurement and the reporting of intellectual capital', Journal of Intellectual Capital.

Helfat, C. and Peteraf, M. (2003) 'The dynamic resource-based view: capability lifecycles', Strategic

Management Journal.

Hiltrop, J. (1999) 'The quest for the best: human resource practices that attract and retain talent', European

Management Journal.

Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kockhar, R. (2001) 'Direct and moderate effects of human capital on

strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective', Academy of Management Review.

Hitt, W. H. (2001). The learning organisation: some reflections on organizational renewal.

Employee Counselling. 1.8(7): 16-25.

Holsapple CW and Joshi KD (2003) A knowledge management ontology. In Handbook on Knowledge

Management, Springer-Verlag, Berlin.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management

of knowledge in organizations. The Journal of Strategic Information Systems.

Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. and Yiu, D. (1999) 'Theory and research in strategic management:

swings of a pendulum', Journal of Management.

Huizing, A. and Bouman, W. (2002) 'Knowledge and learning markets and organizations',

in Choo and Bontis (Eds.) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge,

New York: Oxford University Press.

Kim, W. and Mauborgne, R. (1999) 'Strategy, value innovation and the knowledge society', Sloan Management Review.

King, A. and Zeithaml, C. (2003) 'Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework',

Strategic Management Journal.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.

Organization Science.

Koolmees, H., Smeijsters, H., & Schoenmakers, S. (2009). How to improve your knowledge intensive organisation:

Implementing a knowledge management scan within public and private sector organisations. Electronic

Journal of Knowledge Management.

Kornienko, A. A. (2015). The concept of knowledge society in the ontology of modern society. Procedia –

Social and Behavioral Sciences Proceedings of The International Conference on Research Paradigms

Transformation in Social Sciences 2014.

Lei, D., Hitt, M. and Bettis, R. (1996) 'Dynamic core competences through meta-learning and strategic context',

Journal of Management.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology.

Malerba, F. and Orsenico, L. (2000) 'Knowledge, innovative activities and industrial evolution', Industrial

and Corporate Change.

Mansell, R., & Wehn, U. (1998). Knowledge societies: Information technology for sustainable development.

New York: United Nations Commission on Science and Technology for Development Oxford University Press.

Markham, S. (1998) 'The scientific visualization of organizations: a rationale for a new approach

to organizational modelling', Decision Sciences.

Marr, B. (2004) 'Is it impossible to benchmark intellectual capital?', in Bart, Bontis and Head (Eds.)

Conference Proceedings of the 25th McMaster World Congress, Hamilton, Canada: MWC,

Mathews, J. (2003) 'Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view',

Industrial and Corporate Change.

Matusik, S. and Hill, C. (1998) 'The utilization of contingent work, knowledge, and competitive advantage',

Academy of Management Review.

McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002) 'The persistence of knowledge-based advantage: an empirical

test for product performance and technological knowledge', Strategic Management Journal.

Miller, K. (2002) 'Knowledge inventories and managerial myopia', Strategic Management Journal.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). Co-opetition. London: Harper Collins Business.

Nonaka I and Takeuchi H (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies

Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York

North, K., Maier, R., & Haas, O. (Eds.). (2018). Managing knowledge in the digital economy. Heidelberg: Springer.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.

Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J. and Ainina, M. (1999) 'Global leadership skills

and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage', Academy of Management Executive.

Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N. (1997) Intellectual Capital: Navigating in the

New Business Landscape, New York: Macmillan.

Rouse, M. and Daellenbach, U. (2002) 'More thinking on research methods for the resource

based perspective', *Strategic Management Journal*.

Rugman, A. and Verbeke, A. (2002) 'Edith's Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management', *Strategic Management Journal*.

Rumelt, R. (1994). Foreword. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence based competition*, Chichester: Wiley.

Rylander, A. and Peppard, J. (2004) 'What is really a knowledge intensive firm? An analysis of the

dependent variable', in Bart, Bontis and Head (Eds.) *Conference Proceedings of the 25th McMaster*

World Congress, Hamilton, Canada: MWC, January.

Schein EH (1985) *How culture forms, develops, and changes*. In *Gaining Control of the Corporate Culture*,

Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Sirois, C. (1999) 'The knowledge-based society: a perspective on the road ahead', *Executive Speeches*, August–September.

Snowden, D. (2000). *Complex acts of knowing: paradox and descriptive selfawareness*. *Journal of Knowledge Management*.

Spender, J. (2002) 'Knowledge, uncertainty and an emergency theory of the firm', in Choo and Bontis (Eds.)

The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, New York: Oxford University Press.

Stankevice, I. (2015). *Innovation strategies as outcomes of KM practices and antecedents of firm performance:*

Evidence from European economies. *Electronic Journal of Knowledge Management*.

Starbuck, W. (1992) 'Learning by knowledge intensive firms', *Journal of Management Studies*.

Stehr, N. (1994). *Knowledge societies: The transformation of labour, property and knowledge in contemporary society*.

London: Sage.

Stewart, T. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, NY: Doubleday.

Sveiby, K. (2001) 'A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation', *Journal of Intellectual Capital*.

Szulanski, G. (2003) *Sticky Knowledge – Barriers to Knowing in the Firm*, London: Sage Publications Ltd.

Teece DJ, Pisano G and Shuen A (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*.

Umemoto, K. (2002) 'Managing existing knowledge is not enough'.

Von Krogh, G. and Grand, S. (2002) 'From economic theory towards a knowledge-based theory of the firm'.

Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Basil Blackwell.

Weick, K. E. (2001). *Organization re-design as improvisation*. In G. Huber & W. Glick (Eds.), *Organizational*

change and redesign. New York: Oxford University Press.

Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*.

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003) 'Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance

of small and medium-sized businesses', *Strategic Management Journal*.

Winter, S. (2003) 'Understanding dynamic capabilities', *Strategic Management Journal*, *The knowledge-based view*

of the firm and its theoretical precursor.

Winter, S. and Szulanski, G. (2002) 'Replication of organizational routines: conceptualizing the exploitation

of knowledge assets'.

Zack, M. (2003) 'Rethinking the knowledge-based organization', *Sloan Management Review*.