

Gestion des connaissances et la stratégie de l'entreprise

Djamila BELAOUNI *, Dalila BERASS **

Abstract :

L'objet de cette recherche porte sur l'étude de l'économie de la connaissance et la formulation de la stratégie de l'entreprise qui va porter sur: l'économie de l'information et l'économie fondée sur la connaissance comme variables déterminantes à la construction et au succès du management stratégique de l'entreprise. Un état des lieux et la mise en synergie des enseignements théoriques et pratiques des outils et concepts de la connaissance (TIC, gestion de la connaissance, innovation, ...) et des outils et concepts de l'analyse stratégique s'impose comme voie incontournable pour la construction d'avantages concurrentiels reproductibles et non reproductibles durables par l'entreprise.

Mots Clés : *Economie de l'information, gestion de la connaissance, compétences individuelles, collectives et organisationnelles, stratégie, connaissance tacite, connaissance explicite, veille stratégique, TIC.*

ملخص:

موضوع هذا البحث يتناول أساسا دراسة إقتصاد المعرفة و تحديد الإستراتيجية داخل المؤسسة، كما يتمحور حول إقتصاد المعلومة و الإقتصاد المبني على المعرفة كمتغيرات مفسرة لبناء و نجاح الماناجمانت الإستراتيجي للمؤسسة. هذه الدراسة سوف تقتصر أيضا على تحقيق ميداني في إطار متناسق للمفاهيم النظرية و التطبيقية لأدوات و مصطلحات المعرفة (تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، تسيير المعارف، الإبداع،... إلخ). إن تبني نماذج خاصة بالتحليل الإستراتيجي أضحي مهما و ضروريا لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إقتصاد المعلومة – الإقتصاد المبني على المعرفة – كفاءات ذاتية، جماعية و تنظيمية – الإستراتيجية – معارف داخلية – معارف خارجية – اليقظة الإستراتيجية – تكنولوجيات الإعلام و الإتصال

1. Introduction:

L'entreprise, dans une économie émergente tournée vers l'économie de marché doit faire face à de multiples défis parmi lesquels : Premièrement, elle doit moderniser son mode de gouvernance sous l'effet de l'ouverture de son espace marché local- aux concurrents extérieurs, la vision espace-marché mondiale par : La définition et mise en œuvre de son système d'information, l'élaboration de la Cartographie de ses connaissances et la mise en place du management de son Portefeuille de connaissances (le Knoweldge management),L'acquisition de compétences individuelles et la mise en place de communautés de Compétences activant dans le cadre d'une architecture organisationnelle performante et l'encouragement des innovations. Deuxièmement, elle doit Mettre en place la veille stratégique (veille concurrentielle , veille clientèle, veille technologique: process et nouveaux produits, veille règlementaire, veille financière) pour être attentive aux actions de l'acteur - Etat / puissance publique animateur et régulateur de la sphère macro économique (réglementations , normes,...) et pour anticiper les comportements de ses concurrents locaux traditionnels et des nouveaux entrants au niveau notamment des variables du marketing stratégique (les 4 P ou les 5P). Troisièmement, elle doit utiliser les outils de l'analyse stratégique au moyen de certains modèles / outils développés par les différentes écoles d'analyses stratégiques en tant qu'instruments d'analyses et de transformation des informations en connaissances (matrices - D C North , B C G, PIM'S,...) en vue d'identifier le SWOT (forces/ faiblesses, opportunités / menaces) de l'entreprise et, de dégager les orientations stratégiques (spécialisation, diversification autour ou en dehors du métier de base,

* Université d'Oran 2.

** Université d'Oran 2.

internationalisation) à l'abri du mode de croissance - interne ou croissance externe - et de conduite avec succès la stratégie retenue par le manager de l'entreprise (affrontement, évitement, coopération / partenariat avec les concurrents). Enfin, elle doit élaborer et manager ses choix stratégiques en y intégrant le risk management stratégique (de marché, technologique, financier,...) découlant du degré de l'irréversibilité des choix / des décisions stratégiques retenues tant avant la mise en œuvre de la stratégie qu'au cours de sa mise en œuvre. Il s'agit pour l'entreprise d'une économie émergente, d'une remise en cause profonde de sa mentalité / culture managériale imposée par le passage d'une économie relativement protectionniste (à travers notamment les droits de douanes, les Droits Additionnels Provisoires douaniers, les quotas,...) à une économie ouverte (démantèlement des droits de douanes, suppression des quotas,...). Par conséquent, le dilemme auquel est confrontée l'entreprise d'une économie émergente réside dans le fait que si la définition et la mise en place d'un management stratégique est une évidence reconnue, elle reste écartée au motif que les turbulences de l'environnement (économique, technologique, social, législatif, ...) sont d'une versatilité telle que le management s'inscrit dans une démarche (discipline et cohérence) stratégique serait inapproprié ou difficile à respecter par le manager occultant en réalité les lacunes en termes de non inscription de l'entreprise dans les préalables des exigences de l'économie fondée sur la connaissance. Dans la nouvelle vision stratégique de l'entreprise naît une prise de conscience des managers selon laquelle, la productivité ne réside pas seulement dans la connaissance du facteur capital et du facteur travail mais aussi dans le facteur intellectuel / immatériel (EFC) afin de créer des avantages compétitifs durables. La vision stratégique doit guider la gestion des connaissances, en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Notre travail s'articule autour de trois sections :

La première section, portera sur une approche approfondie de l'économie de l'information et économie fondée sur la connaissance (intégrant la problématique de la compétence comme source de production et d'enrichissement des connaissances, etc.) comme variable déterminante à la construction et au succès du management stratégique de l'entreprise.

La seconde section, portera sur la relation entre l'économie fondée sur la connaissance et le management stratégique de l'entreprise.

Enfin, la troisième section, portera sur la relation entre l'économie fondée sur la connaissance et la formulation de la stratégie.

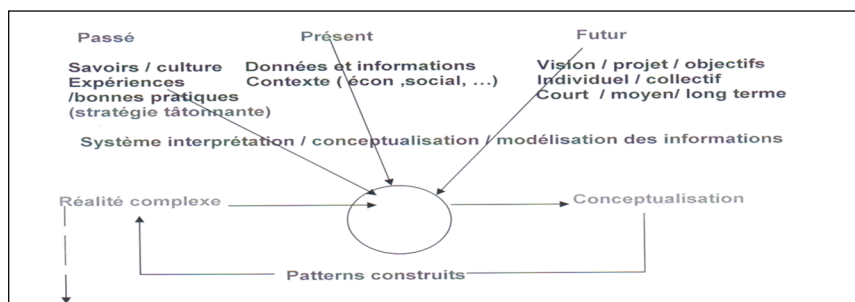
2. De l'économie de l'information à l'économie fondée sur la connaissance.

1.1. L'information et la connaissance

L'information est le processus : flux de réception, de traitement et d'interprétation des données ou messages reçus alors que la connaissance est basée sur l'information assimilée et utilisée pour effectuer une décision action. (Prax, 2000) (Voir schéma n° 1).

La connaissance permet à son détenteur de sélectionner l'information pertinente et de lui donner un sens, de la compléter et de la faire évoluer. Ceci nous amène à examiner le processus de transformation de l'information en connaissance novatrice et opérationnelle.

Schéma n° 1 : Le système de transformation de l'information en connaissance.



Le système combine notamment le contexte au moment de la réception de l'information par le receveur, le savoir, le savoir faire et l'objectif/ projet du receveur pour transformer cette information en connaissance. L'information ne devient donc connaissance que lorsqu'elle est comprise par le schéma /système d'interprétation du receveur qui lui donne un sens (sens - read) (Prax, 2000). Les connaissances revêtent différentes formes tant au niveau de leur appropriation qu'au niveau des modes de leur conversion et de l'axe de progrès, il est possible d'évaluer l'incidence de chaque mode de conversion sur la qualité du management stratégique et sur la performance de l'entreprise (succès / échecs).

1.2. Les différentes formes de connaissance.

Les différentes formes de connaissances existent aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau de l'entreprise.

- *Connaissance explicite* : Savoirs de l'entreprise : Ce sont les informations spécialisées et formalisées dans tout document (procédures, algorithmes, modèles représentations schématiques, documents d'analyses et de synthèse, fichiers informatiques, Budgets et plans, ..) et pouvant être partagées / accessibles. (Nonaka, Takeuchi, 1997). La formation continue en permettant le repérage des connaissances (savoirs et savoirs faire), participe à la constitution et au développement des compétences (professionnelles) c'est-à-dire qu'elle contribue à renforcer le potentiel de réflexivité, de maîtrise et de réponse aux situations nouvelles notamment concurrentielles, rencontrées par les individus de l'entreprise.

- *Connaissance tacite* : Savoirs faire de l'entreprise : Ce sont les expériences, la pratique, la connaissance des contextes décisionnels, les secrets / savoirs faire de métiers, l'intuition, les perceptions, les modèles mentaux, les croyances " enfermées dans la tête" de l'individu et difficilement transférables. Elle se résume par "nous savons plus que ce que nous pouvons dire !" La connaissance tacite ne peut être accessible, partagée, appropriée que dans le cadre d'un processus de socialisation c'est-à-dire que lors des échanges et communication entre individus. La compétence individuelle se réalise dans le cadre de processus qui vont au-delà du savoir et du savoir faire et fait appel au savoir être et aux attitudes d'éthiques. La production de connaissances nouvelles pourrait être la conséquence de connaissances déjà existantes. Ceci signifie que parfois les connaissances nouvelles et l'innovation peuvent surgir d'une mauvaise mémoire ou que si les individus ne savent pas les choses et comment ils doivent les faire, ils pourraient découvrir une meilleure façon de les faire.

- *Connaissance organisationnelle* : Pour qu'il y ait connaissance organisationnelle, il faut que les systèmes / schémas d'interprétation de chacun des membres de l'entreprise possèdent un minimum de représentation commune appelée "commensurabilité". Les connaissances individuelles doivent être articulées, partagées et légitimées avant de devenir une connaissance organisationnelle. Ainsi une connaissance individuelle ne devient collective que quand elle est partagée avec d'autres individus si les "schémas d'interprétation" de chacune d'elle sont "commensurables». Il est donc très important pour le succès de son management face aux concurrents, d'encourager la "commensurabilité" au niveau de ses compétences. (Nonaka et Takeuchi, 1998) (Voir tableau n°1).

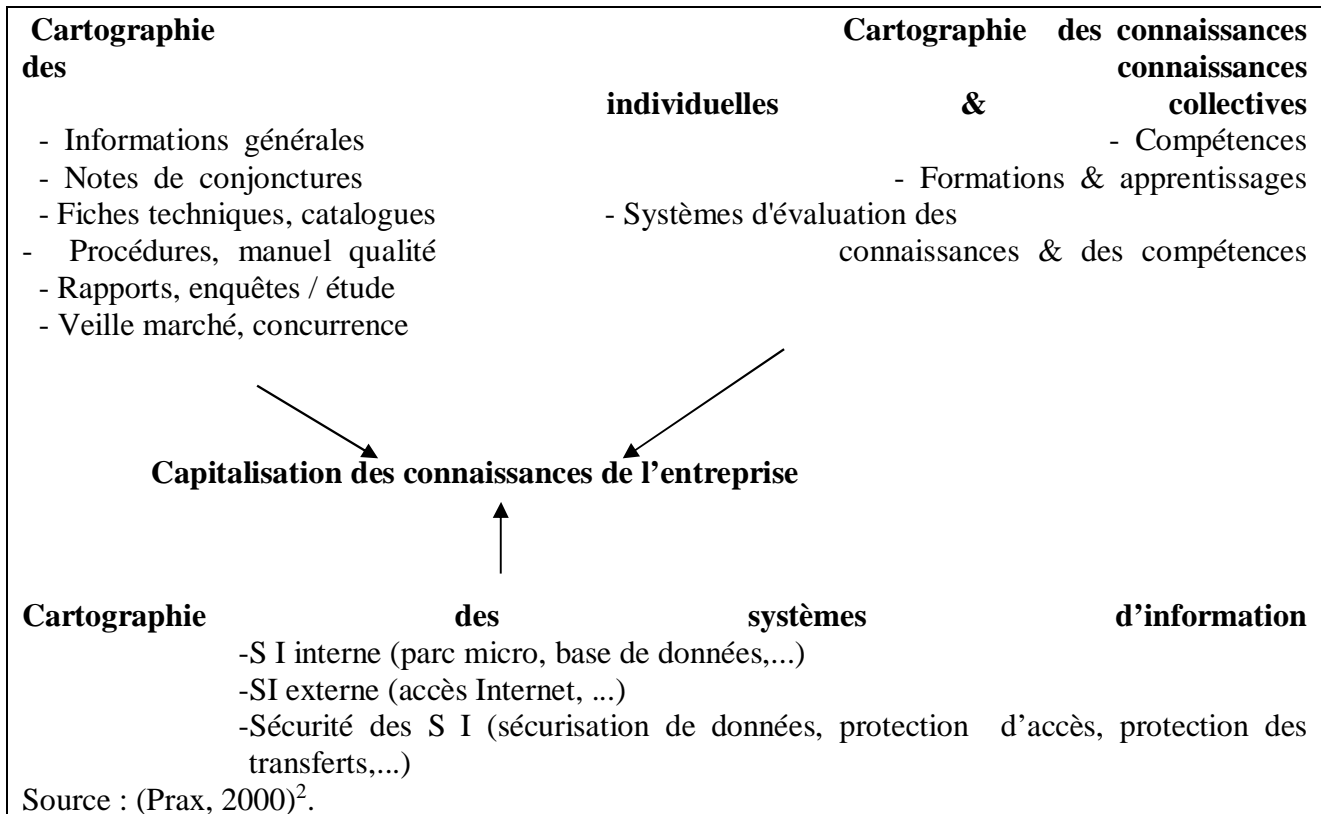
Tableau n°1 : Les quatre modes de conversion des connaissances

	Tacite	Explicite
Tacite	Socialisation des connaissances: les connaissances tacites du maître sont transmises en connaissances tacites à l'apprenti	Extériorisation /externalisation des connaissances: Le maître essaie d'expliquer et de communiquer ses connaissances tacites sous forme de connaissances explicites
Explicite	Intériorisation /internalisation des connaissances: les connaissances explicites sont assimilées par l'individu en tant que connaissances complémentaires aux siennes et deviennent tacites	Combinaison des connaissances: l'individu combine les connaissances explicites, pour constituer de nouvelles connaissances explicites

Source: (Nonaka et Takeuchi, 1998)¹

L'entreprise qui se place dans l'axe de progrès des connaissances, accroîtra, les connaissances structurées gage de succès de ses choix stratégiques c'est-à-dire de la pérennité de ses avantages concurrentiels. Le placement de l'entreprise dans cet axe de progrès, exige quant à lui, la mise en place d'une cartographie des connaissances et des compétences de l'entreprise:

Schéma n° 2 : Capitalisation des connaissances de l'entreprise



¹ Nonaka & Takeuchi, "The knowledge-creating company-Oxford, University press, New- York 1998.

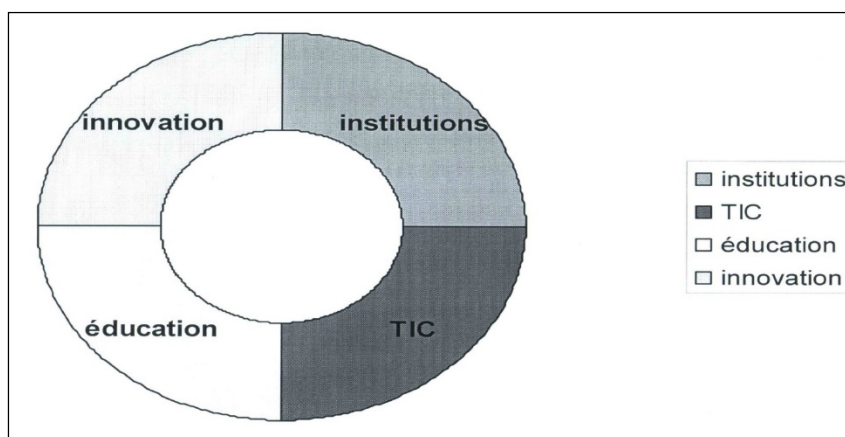
² Jean Yves Prax, "Le guide du knowledge management-concepts et pratiques du management de la connaissance", Dunod, 2000.

La cartographie répond au dilemme du "on ne sait pas ce que l'on sait" et, permet de visualiser le patrimoine de connaissances et de compétences disponibles au sein de l'entreprise et d'autre part d'identifier les menaces et les opportunités ne pouvant pas être saisies par l'entreprise et dues aux connaissances critiques et cruciales non possédées par l'entreprise. Elle pose donc le problème de la définition d'un programme cohérent: d'identification du patrimoine immatériel, de repérage des connaissances critiques / cruciales en portefeuille, et des connaissances critiques faisant défaut à l'entreprise (risques) et, susceptibles de mettre en péril l'entreprise ou de ne pas permettre la saisie des opportunités d'où la définition des priorités en matière de connaissances et de compétences à acquérir,

1.3. L'économie fondée sur la connaissance : les quatre piliers.

La nouvelle vision de l'économie porte sur quatre piliers principaux, ces derniers sont interdépendants et doivent fonctionner en interactivité avec l'entreprise, ces piliers sont : l'éducation, innovation, TIC et institutions.

Schéma n°3 : les quatre piliers de l'économie fondée sur la connaissance



Source. : (Djefflat, 2006)³.

- *Institutions* : Le rôle et l'engagement des institutions (Ministères,...) est important dans les approches d'encouragement de la production et de la capitalisation du savoir / connaissance au niveau : de la réglementation des cursus primaires, secondaires et supérieurs et de l'encouragement à la coopération entre chercheurs tant de l'enseignement qu'avec ceux des entreprises
- *Education* : La politique de lutte contre l'analphabétisme, l'amélioration de la qualité du savoir / qualification des enseignants aux niveaux primaires, secondaires et supérieurs est une orientation de base pour favoriser le fondement d'une économie de la connaissance, facteur de succès des agents économiques locaux
- *TIC* : L'importance des TIC dans l'échange des informations et des connaissances est cruciale. La compétition entre les économies incite tant à l'échelle macro économique que micro économique à réflexion sur une approche d'incitation à l'investissement en matériels et logiciels informatiques et aux connexions internet et intranet.

³ A.Djefflat, " L'Algérie dans l'économie de la connaissance : Etat des lieux et perspectives",Président du réseau Maghtech International.

- **Innovation** : L'innovation est fonction des efforts de R&D qui dépend de la qualité et du nombre de chercheurs et qui peut se mesurer par le nombre de brevets / an. L'exploitation des innovations (nouvelles connaissances) par l'entreprise est à même de renforcer sa position stratégique sur son marché.

L'économie fondée sur la connaissance repose sur l'information, celle-ci fait partie de la connaissance (mais ne peut être assimilée à elle). L'économie fondée sur la connaissance exige un climat favorable à l'esprit d'entreprise et à l'innovation. Pour l'OCDE les économies fondées sur la connaissance sont "celles qui sont directement fondées sur la production, la distribution et l'utilisation de la connaissance et de l'information"⁴(OCDE, 1999).

1.3. Economie fondée sur la connaissance et compétences de l'entreprise

1.3.1. Définition et caractéristiques de la compétence.

La compétence est constituée notamment de savoirs, de savoirs faire et du savoir être c'est-à-dire qu'elle est assise sur la connaissance. On peut donc affirmer que sans connaissance il ne peut y avoir de compétence. Or la compétence est à son tour un facteur de construction et de pilotage de stratégies gagnantes et de différenciation face à la concurrence, d'où l'importance d'examiner le concept et les formes de compétences.

La compétence est la capacité à définir et à choisir en situation de travail incertaine des procédés et des connaissances opératoires. Il est entendu par compétence la capacité à mobiliser, combiner et coordonner les connaissances de l'entreprise, dans l'action (Le Boterf, 2004). La compétence doit donc être capable de réflexivité c'est-à-dire être capable de se distancier par rapport aux situations/ aux événements que par rapport à ses expériences/ pratiques, de comprendre et de construire une représentation conceptuelle qui permette d'agir avec efficacité sur la nouvelle situation / événements imprévus ; La compétence doit être capable de construire son schéma opératoire ou de conduite / savoir exécuter le prescrit et savoir aller au delà du prescrit, savoir réagir face aux événements imprévus (Le Boterf, 1998). "Piloter devant son avion», "savoir construire une image opérative/ structure conceptuelle ou stratégies de résolution des problèmes"(Le Boterf, 1998).

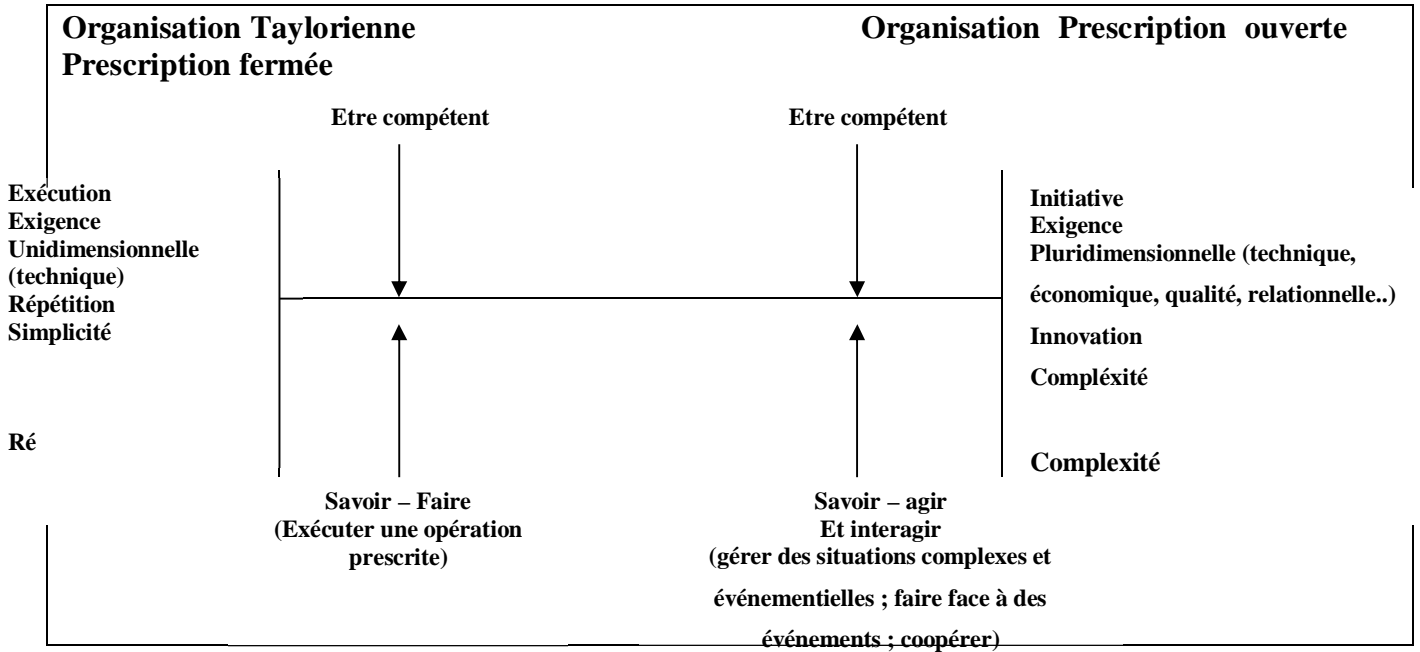
1.3.2. Les différentes catégories de compétences.

On distingue plusieurs catégories de compétences :

a. Les compétences individuelles et compétences professionnelles : le curseur de la compétence individuelle Architecture de l'entreprise et compétence individuelle Le système de management retenu par l'entreprise, influe sur la qualification des critères de la compétence individuelle c'est-à-dire sur la reconnaissance des savoirs / connaissances des individus qui la composent ce qui n'est pas sans conséquence sur la construction des avantages concurrentiels (Le Boterf, 1998).

⁴ OCDE, 1999. Rapport sur l'économie fondée sur le savoir. Paris.

Schéma n° 4 : Concept de compétence selon le mode organisationnel



Source : (Le Boterf, 2004)⁵.

Ce schéma représente la nouvelle organisation qui est différente de l'organisation Taylorienne quant à la notion de compétence, qui intègre d'autres éléments : l'initiative, l'innovation et la réflexivité. Etre compétent c'est la combinaison entre le savoir, le savoir-faire, savoir-être, agir et interagir. La performance des compétences individuelles de l'entreprise est fonction de deux facteurs : le facteur mobilisation et le facteur connaissance. Le facteur mobilisation : qui comprend les éléments matériels (financiers) et immatériels suivants : les 5 « M » Marché, Motivation, Management, Moyens et Monnaie.

Tableau n°2 : Les 5 M de la mobilisation

MARCHE	= Les D A S en croissance sont plus stimulants pour les compétences Que les D A S / segments en récession,
MOTIVATION	= Encouragements, confiance, bonne ambiance esprit d'équipe (compétence collective)
MANAGEMENT	= Coach des compétences, Encensement et reconnaissance de la réussite, encouragement dans les moments difficiles, dramatisation des échecs, règlement rapide et efficace des petits soucis,
MOYENS	= Voiture téléphone, ordinateur, cédérom de présentation, catalogues techniques appareil photo, système de frais,....,
MONNAIE	= Salaire motivant, système de prime, gratifications, autres. .en cohérence avec votre A R M E

Source : Fluck, (2001) et Le Boterf,(2004)⁶.

⁵ Guy Le Boterf, " Construire les compétences individuelles et collectives", Edition d'organisation ,2004.

⁶ Fluck.C, " Compétences et performances : une alliance réussie", Dunod, 2001.

Le facteur de connaissance : Le facteur de connaissance est un concept complexe véhiculé par l'homme. Il comprend : le savoir, la compétence, l'expérience, etc. ...mais également les ressources émotionnelles, les cultures et les valeurs

Tableau n°3 : les différentes formes de savoir

Compétence théorique, Retours d'expérience "savoir piloter devant son avion" Agir en réseaux / compétences collectives Savoir conceptualiser ou savoir définir une stratégie de résolution des problèmes imprévus ou non vécus	= SAVOIR	•
	= SAVOIR - AGIR	•
	SAVOIR INTER AGIR	•
	SAVOIR ETRE	•
	SAVOIR FAIRE PREUVE DE REFLEXIVITE = RESSOURCES EMOTIONNELLES CULTURE ET VALEURS	

Source : (Fluck, 2001) et (Le Boterf, 2004)⁷

Les conditions de fonctionnement performant de la compétence individuelle. La compétence individuelle se résume en : Savoir, Savoir- agir, savoir inter -agir, Savoir être c'est-à-dire savoir Disposer, combiner et mobiliser les ressources. Le système de motivation est un élément qui permet à la compétence individuelle de prendre l'initiative de pouvoir agir et prendre des décisions en intégrant les risques.

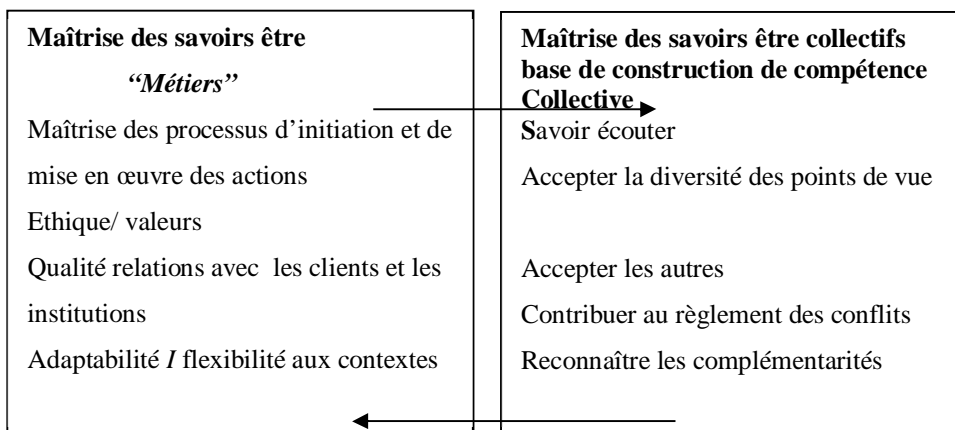
b. Les compétences collectives et compétences d'équipe :

La compétence collective exige le dépassement des approches partielles ou fragmentaires et impose la nécessité d'une collaboration entre les compétences individuelles Elle requiert la mise en commun de toutes les connaissances, les informations, expériences et des bonnes pratiques de l'entreprise qui permettra de créer le Break c'est a dire un avantage concurrentiel (Fluck, 2001). La compétence collective se résume en savoir, savoir-agir, savoir inter agir plus savoir-être c'est à dire encourager l'échange d'expérience et mettre en convergence les enjeux individuels et collectifs et l'appui mutuel entre les compétences individuelles, enfin collaborer efficacement. La mise en place de l'orientation compétence collective" exige l'identification d'un médiateur / facilitateur des relations de solidarité et de collaboration entre les compétences individuelles (Le boterf, 2004).

Schéma n° 5 : Importance du savoir être dans le fonctionnement collectif

Compétences individuelles

compétences collectives



⁷ Guy Le Boterf, " Construire les compétences individuelles et collectives", Edition d'organisation ,2004.

⁷ Fluck.C, " Compétences et performances : une alliance réussie", Dunod, 2001.

Source : F. Geffroy, R. Tijou⁸

c. Compétence organisationnelle / compétence de l'entreprise :

C'est la capacité organisationnelle à coordonner de manière efficace des processus d'innovation. L'organisation est centrée sur le savoir et sur l'information avec une structure aplatie donnant plus de poids à la responsabilité individuelle des spécialistes (à qui on ne peut pas dire comment ils doivent réaliser leur travail), dans les relations et les communications. L'organisation est structurée autour: des objectifs stratégiques de performance, et des retours organisés des informations. L'organisation doit éviter de s'enfermer dans des processus routiniers parfois totalement décalés avec le contexte et la stratégie de l'entreprise pour ne pas être victime de la "compétence traps".

3. Relation entre l'économie fondée sur la connaissance et le management stratégique de l'entreprise.

3.1. La refonte de l'architecture organisationnelle.

L'évolution des approches managériales et la refonte des architectures organisationnelles des activités de l'entreprise découlent de la prise de conscience des managers que la productivité ne réside plus seulement dans la croissance du facteur capital et du facteur travail, mais aussi dans le facteur intellectuel, immatériel comme sa capacité créatrice, son aptitude à résoudre collectivement les problèmes, sa capacité à anticiper les évolutions du marché, sa capacité à capitaliser les connaissances tacites (points de vue, intuitions, pressentiments, ...) et explicites (Aubrey, Gilbert, Pigevre, 2005)⁹

La nécessité de la refonte de l'architecture organisationnelle de l'entreprise s'est imposée:

- En conférant à la connaissance une valeur économique. Il s'agit de considérer comme une perte de capital, lorsqu'une compétence quitte l'entreprise (retraite, démission licenciement,...) et ce, au même titre qu'une ressource matérielle. Cette approche place la compétence et la connaissance au cœur du processus d'enrichissement de l'entreprise (Penrose, 1959)¹⁰
- Par la prise en charge indispensable de la préoccupation relative à la capitalisation des connaissances dans l'entreprise apprenante par la circulation transversale des informations et des connaissances, génératrice potentielle de connaissances nouvelles. C'est dans ce cadre, que l'entreprise est passée de l'organisation Taylorienne à l'entreprise horizontale. L'organisation Taylorienne caractérisée par une organisation hiérarchique (basée sur les tâches et les fonctions) de production standardisée et de masse, le repli sur les objectifs propres à chaque fonction, la perte d'informations due au nombre de niveaux hiérarchiques, et les difficultés et coûts de coordination dues à la fragmentation des tâches ou division du travail, basée sur les instructions / sur le travail prescrit / informations ou consignes venant des compétences d'en haut... L'entreprise horizontale caractérisée par une organisation de la connaissance horizontale et flexible (diminution du nombre de niveau hiérarchique, décloisonnement des fonctions polyvalence et mobilité transversale des compétences, capacité à absorber et à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement,.) des objectifs fédérateurs des compétences individuelles et collectives et une culture d'entreprise fondée sur la transparence, la coopération, l'optimisation permanente de la performance et sur l'amélioration continue du bien être de ses

⁸ Geffroy, F., Tijou, R., "Le management des compétences dans les entreprises", INSEP-Consulting.

⁹ Jacques Aubrey, Patrick Gilbert, Frédérique Pigevre, "Management des compétences – Réalisations. Concepts. Analyses", Dunod, 2005.

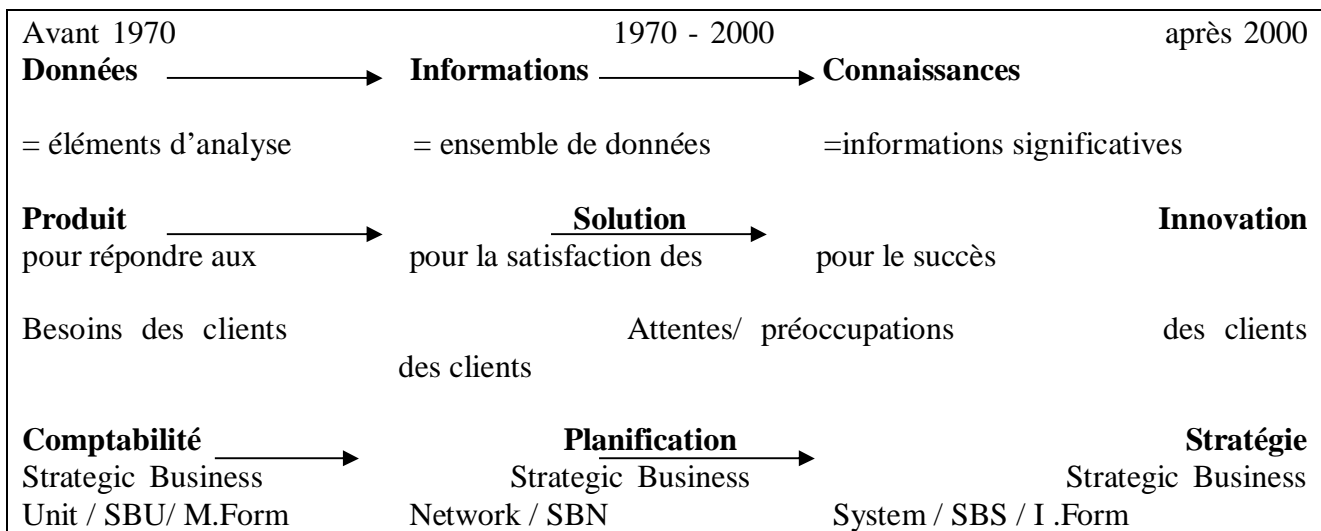
¹⁰ Penrose Edith, "Theory of the growth of the firm", 1959.

employés. Réactive, elle encourage les initiatives, le partage et la transmission des informations et des connaissances en transversal en mettant à la disposition des employés les TIC.

Evolution des approches managériales.

Le management stratégique de l'entreprise de notre siècle, inspiré par l'économie fondée sur la connaissance a redéfini son mode managérial de manière progressive. Des données vers l'information dont le contexte de sa réception et de son exploitation ainsi que son apport au patrimoine de connaissances de l'entreprise font l'objet d'une veille stratégique attentive, dans ce cadre elle a intégré dans son management stratégique plusieurs variables : information, connaissance, innovation (produit), planification stratégique, etc....

Schéma n° 6 : Processus linéaire de traitement de l'information



Source : (Amidon, 2001)¹¹.

2.2. Les effets de l'instabilité de l'environnement économique et technologique de l'entreprise. L'influence conjointe de la mondialisation et des T I C ont conduit les managers devant la nécessité d'accorder, pour des considérations de réactivité, plus d'autonomie à chaque individu quelque soit son statut et sa position hiérarchique et, qu'ils veillent à transformer en knowledge worker.

Les entreprises industrielles du troisième millénaire tendent à se tertiariser en dépensant plus d'argent à concevoir (connaissances R&D) et à distribuer (management des connaissances en marketing, logistique,...) et à manager leur architecture organisationnelle, mettant en évidence le rôle des T I C dans le partage des informations la production et le partage des connaissances. L'objectif final étant d'augmenter la valeur du produit et des services au profit des clients en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans cette environnement, l'entreprise du 21^{ème} siècle ne peut se créer des avantages compétitifs durables que si elle remplit un certain nombre de conditions qu'on peut énumérer comme suit : Elle encourage la création et le partage des connaissances (retours d'expériences de ses compétences, les

¹¹ Debra .M.Amidon, "Innovation et management des connaissances", Edition d'Organisations, 2001.

informations - clients, le bench marking des concurrents, les formations / recyclages) pour développer la compétence collective / travail en réseau Insertion des T I C. Elle se dote d'outils théoriques/ conceptuels et pratiques.

Elle acquiert, fait confiance et assure la satisfaction de ses compétences (confère le facteur mobilisation). Elle soutient l'innovation / progrès continus rentables, et enfin, elle maîtrise la combinaison de l'ensemble des actifs a sa disposition c'est-à-dire des compétences, critiques tangibles et intangibles.

2.3. Economie fondée sur la connaissance et vision stratégique de l'entreprise

La vision stratégique de l'entreprise doit guider la gestion des connaissances, en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3.1. L'articulation de la stratégie au patrimoine des connaissances de l'entreprise

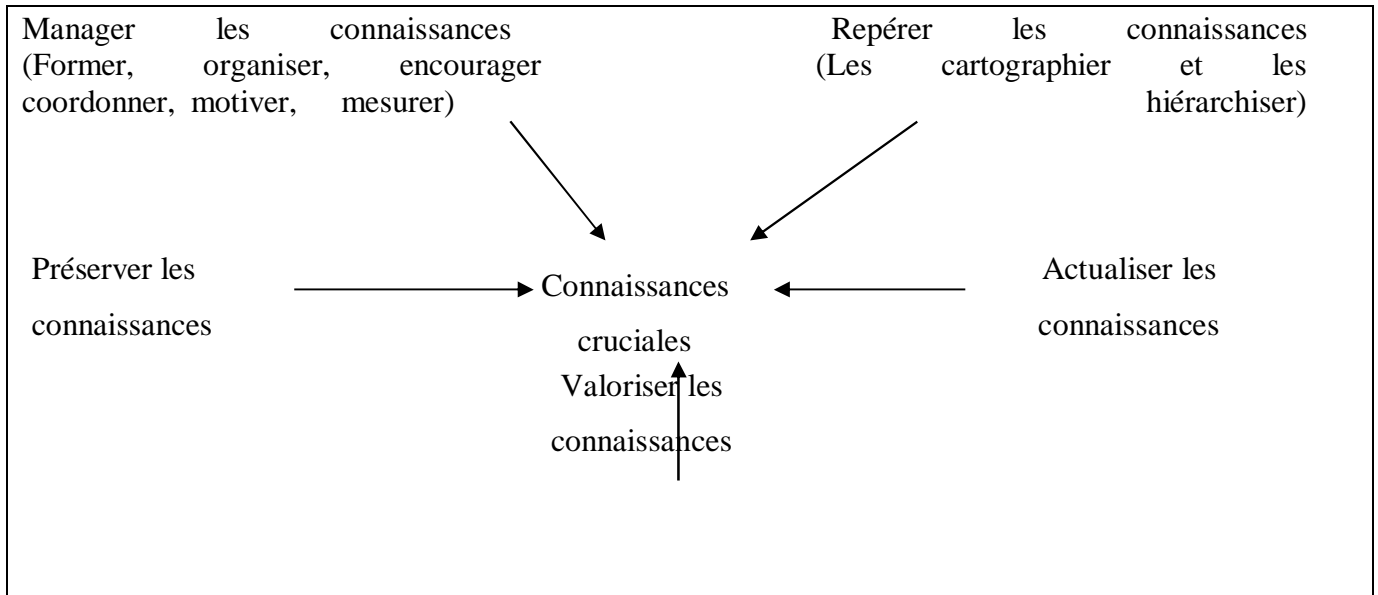
L'articulation de la stratégie et le patrimoine de compétences (organisationnelles, collectives et individuelles) et de connaissances (tacites et explicites) de l'entreprise deviennent une préoccupation majeure dans le cadre de la construction et la conservation des avantages concurrentiels. L'importance de cette articulation pour le succès de la stratégie de l'entreprise est mise en évidence par la relation entre la cartographie des connaissances et des compétences critiques, par les éléments de la stratégie de l'entreprise et par le modèle de pilotage et de cartographie des risques (Voir schéma n°2)

La mise en place de stratégies basées sur les coûts, la différenciation, sur la concentration selon M. Porter ou sur la conquête du futur - c'est-à-dire à la rapidité du renouvellement des produits et services offerts aux clients développé par Hamel et Prahalad, se proposant d'assurer la productivité, la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, sont fonction: Des capacités stratégiques en portefeuilles à savoir la structure organisationnelle (à tendance de type "horizontale ou aplatie" et ses processus) la qualité du système d'information stratégique mis en place, la qualification du capital-travail (c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives) et le patrimoine de connaissances. Ces trois facteurs : connaissances / Compétences / processus, en raison de leur impact sur la qualité de la stratégie et sur son succès (ou échec) sont à intégrer dans la vision stratégique des managers pour construire les avantages concurrentiels dont a besoin leur entreprise.

4. Relation entre l'economie de la connaissance et la formulation de la stratégie.

4.1. Le Knowledge Management : Outil de management des connaissances au service du management stratégique. Le Knowledge Management, considéré comme un inducteur des performances de l'entreprise, se propose d'aider les entreprises à mieux percevoir leur capital de connaissances et à établir et à améliorer leurs capacités à progresser dans son management et sa capitalisation. Sous tendue par deux finalités, la finalité patrimoniale pour le renforcement des compétences individuelles et collectives et, la finalité d'innovation durable, la capitalisation des connaissances, facteur stratégique en tant que ressource de compétitivité et des performances de l'entreprise exige la maîtrise du dispositif suivant:

Schéma n° 7 : le knowledge management au service du management stratégique



Source : (Bounfour, 1998)¹².

Le Knowledge management encourage la connaissance, la compétence et l'intelligence collective. La démarche du "Knowledge Management" consiste en un processus de production et d'innovation par la collecte I cartographie des best practices, des intuitions et, de développement des connaissances et, a faire partager les informations et les connaissances pour leur application dans les différents processus / métiers de l'entreprise...et à définir les bons outils de traitement de l'information et de mesure / évaluation de la performance individuelle et collective.

Il s'attache à mettre en place une organisation basée sur des compétences et, sur l'accès a toute l'entreprise, au moyen notamment de l'outil informatique aux informations et aux connaissances en vue de faciliter le processus de capitalisation des connaissances internes pour une bonne assimilation des connaissances externes (exemple le Knowledge Management orienté commercial et marketing). Cette connexion "connaissances internes / connaissances externes" tournée vers le marché et la satisfaction des besoins des clients a abouti au "Customer Knowledge Management" .

Le Knowledge Management est le produit de deux modèles de pensée: le modèle technologique qui s'attache aux solutions basées sur les T I C, et le modèle managérial qui se base sur les connaissances en tant que levier contribuant à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise.

3.2. Les TIC : un point d'appui à la vision stratégique.
 Le rôle des T I C est primordial dans la diffusion et disponibilité rapide des informations et

¹² Ahmed. Bounfour, " Le management des ressources immatérielles :Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif " ;Dunod 1998.

des connaissances aux managers ce qui est important dans un environnement concurrentiel et instable. Les TIC favorisent le rythme des innovations (nouveaux produits, adaptation d'un produit à un nouveau marché, nouveaux services, nouvelle technique de vente,...) par une orientation de la production des connaissances basée sur la compétence collective. Les TIC sont un levier de refonte des systèmes d'information des entreprises. Ils influencent le délai d'identification, de formulation et de mise en œuvre des décisions stratégiques face aux actions et réactions des concurrents et à l'évolution du marché ainsi que la qualité de la Coordination et de la cohérence de ces décisions et actions.

Les TIC influencent également l'architecture organisationnelle de l'entreprise qui passe d'une structure hiérarchique à une tendance à "l'aplatissement" (par une diminution des niveaux hiérarchiques et une modification des processus induite par une accessibilité et une circulation plus transversale de l'information augmentant ainsi le délai de réactivité de l'entreprise).

3.3. L'ARME de l'entreprise.

La formulation et le succès de la stratégie de l'entreprise exige des informations et, des connaissances sur son environnement et sur son marché ainsi qu'une évaluation de ses forces et faiblesses intégrant son architecture organisationnelle ou mode de management/fonctionnement de ses connaissances et de ses compétences. Les connaissances permettent la définition de l'ARME de l'entreprise. L'ARME inclut les ambitieux objectifs, des Raisonables objectifs non démobilisateurs et non décourageants, mesurables / contrôlables et avec un échéancier c'est-à-dire des délais d'atteinte des objectifs).

5. Etude empirique

5.1. Méthodologie de la recherche

Une enquête a été réalisée entre 2008 et 2009 auprès de vingt (20) entreprises algériennes tous secteurs confondus et situées à Oran. L'enquête a été réalisée sous forme d'un entretien en «face à face» avec le chef de l'entreprise ou son collaborateur direct. Le questionnaire comporte plusieurs questions regroupées en quatre parties : la première concerne les caractéristiques générales de l'entreprise, la deuxième renseigne sur le degré de perception de l'EFC par les responsables, la troisième renseigne sur les paramètres d'existence de la gestion des connaissances, et enfin la dernière partie, la plus importante, porte sur la stratégie de l'entreprise.

Nous vous présentons les résultats de l'enquête portant sur un échantillon de 20 entreprises algériennes :

Le but de cette enquête est d'obtenir des informations sur :

- le degré de perception des entreprises de l'économie fondée sur la connaissance,
- La gestion des connaissances
- L'existence d'un processus d'élaboration de stratégies au sein de l'entreprise

2.2. Présentation des entreprises étudiées

Cette étude porte sur un échantillon de 20 entreprises visitées :

Le statut juridique des entreprises choisies est en majorité (90% EPE/SPA) 5% sont des entreprises privées et 5% SARL.

Tableau n° 2 : Dénomination

		Dénomination			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ALDAR	1	5.0	5.0	5.0
	Algérie-Crème	1	5.0	5.0	10.0
	ALVER	1	5.0	5.0	15.0
	ARCELOR	1	5.0	5.0	20.0
	B.E.A	1	5.0	5.0	25.0
	B.N.A	1	5.0	5.0	30.0
	BATIOR	1	5.0	5.0	35.0
	CAAR	1	5.0	5.0	40.0
	E.N.I.P	1	5.0	5.0	45.0
	E.NAT.PE	1	5.0	5.0	50.0
	ENRIO-Ouest	1	5.0	5.0	55.0
	ERCO	1	5.0	5.0	60.0
	Géo-Prom	1	5.0	5.0	65.0
	H.P.O	1	5.0	5.0	70.0
	INJACO	1	5.0	5.0	75.0
	SAIDAL	1	5.0	5.0	80.0
	SONATRACH-AVAL	1	5.0	5.0	85.0
	SOTRAMO	1	5.0	5.0	90.0
	TREFILOR	1	5.0	5.0	95.0
	West-mod	1	5.0	5.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

Tableau n° 3 : Statut juridique

Le statut juridique des entreprises choisies est en majorité (90%)EPE/SPA,5% sont des entreprises privées et 5% SARL.

		Statut juridique			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EPE/SPA	18	90.0	90.0	90.0
	PRIVE	1	5.0	5.0	95.0
	SARL	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Tableau n° 4 : Secteur

Dans l'échantillon choisi ,90% sont des entreprises publiques et 10% sont des entreprises privées.

Secteur juridique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	public	18	90.0	90.0	90.0
	privé	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Tableau n° 5 : les activités

Parmi les entreprises étudiées, 65% sont des entreprises industrielles, 15% commerciales et 20% sont des entreprises de service.

Activité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Industrielle	13	65.0	65.0	65.0
	commerciale	3	15.0	15.0	80.0
	service	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

2.3. Type de management

Les résultats montrent que 75% des entreprises utilisent les TIC et seulement 25% pensent que la formation est nécessaire pour les cadres. SAIDAL et SONATRACH (2 grandes entreprises publiques par ex) sont toujours à la recherche de technologies nouvelles pour une maîtrise de la qualité et des délais.

Tableau n° 6 : Type de management

votre type de management

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les TIC	15	75.0	75.0	75.0
	La formation	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

2.4. le concept management :

On constate que 35% des entreprises disent que le management se fait par les cadres de l'administration. 20%/gestion logistique. 20% : autres : certaines entreprises considèrent que le management c'est la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Il englobe l'ensemble d'activités coordonnées, pour orienter, gérer et contrôler par des responsabilités et des pouvoirs l'ensemble des ressources humaines et financières.

2.4.1. Connexion entre la qualité des informations, la qualité des ressources humaines et les ambitions stratégiques

- Qualité de l'information : 45% des entreprises affirment que la qualité des informations et la qualité des ressources humaines contribuent à la formulation de la stratégie. Si l'information est maîtrisée, cela faciliterait l'obtention des marchés. Au niveau des banques, la banque de données est régulièrement actualisée par la banque centrale.

Tableau n° 7 : Qualité des informations

qualité des informations

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	45.0	52.9	52.9
	non	8	40.0	47.1	100.0
	Total	17	85.0	100.0	
Manquante	999	3	15.0		
Total		20	100.0		

2.4.2. Organisation mise en place par l'entreprise et objectifs stratégiques.

On constate que 55% des entreprises disent que la structure hiérarchique de leur entreprise ne facilite pas le partage de l'information alors que 35 % l'informent.

Tableau n °8

partage de l'information

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	7	35.0	38.9	38.9
	non	11	55.0	61.1	100.0
	Total	18	90.0	100.0	
Manquante	999	2	10.0		
Total		20	100.0		

2.4.3. Système d'information informatisé (intranet) et des décisions stratégiques de votre entreprise

Les résultats montrent que 60% confirment que le système d'information informatisée est pertinent pour la décision stratégique alors que 35% l'infirmement.

2.4.4 les mesures / décisions générales que l'entreprise doit mettre en place pour la formulation et le pilotage de sa stratégie.

25% des entreprises privilégient le perfectionnement des cadres et 35% sont pour l'encouragement des compétences à travers le système de rémunération (primes).

Tableau n°9 : formulation de la stratégie

formulation et pilotage de sa stratégie

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	perfectionnement	5	25.0	29.4	29.4
	amélioration des compétences	7	35.0	41.2	70.6
	autres	5	25.0	29.4	100.0
	Total	17	85.0	100.0	
Manquante	999	3	15.0		
Total		20	100.0		

2.4.5 La gestion et cartographie des connaissances de l'entreprise.

D'après l'analyse faite, 65% des entreprises jugent que la gestion et la cartographie des connaissances (Brevets, améliorations techniques des performances des équipements, améliorations techniques des produits et des services consignées formellement et suivie dans leur évolution.) ne se fait pas d'une façon formalisée et coordonnée, et 25% (les entreprises privées) le font par rapport aux concurrents.

Tableau n°10 : Cartographie des connaissances

entreprise gère t elle une cartographie

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	5	25.0	27.8	27.8
non	13	65.0	72.2	100.0
Total	18	90.0	100.0	
Manquante 999	2	10.0		
Total	20	100.0		

2.5. L'intégration de la gestion de la connaissance dans le processus de choix et décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

On constate que 50% des entreprises disent que le concept EFC n'est pas connu alors que 35% des entreprises disent OUI mais pas très convaincues et les réponses restent vagues (le concept de l'EFC est non maîtrisé.)

Tableau n°11 : KM et choix stratégiques

gestion des connaissance

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	7	35.0	41.2	41.2
non	10	50.0	58.8	100.0
Total	17	85.0	100.0	
Manquante 999	3	15.0		
Total	20	100.0		

2.5.1 Disposition de l'entreprise d'un système d'information (intranet)

D'après l'étude de terrain 50% des entreprises disposent d'intranet et 50% NON

Tableau n°12 : Intranet

Intranet

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	10	50.0	50.0	50.0
non	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

2.5.2 L'apprentissage aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein de l'entreprise.

Dans les entreprises, 60% affirment que l'apprentissage aux NTIC est mis en application.

2.5.3 L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise

L'ensemble des entreprises affirment que les TIC ont un impact direct sur leur performance.

Tableau n°13 :L'impact des TIC

Les TIC ont un impact

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide d'accord	10	50.0	50.0	50.0
tout à fait d'accord	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

2.6 L'intégration de KM dans le management stratégique.

50% affirment que oui : les nouvelles technologies nécessitent un savoir-faire . Le groupe SAIDAL a introduit dans son système de qualité, la grille des compétences du personnel qui valorise l'employé selon son savoir et savoir-faire pour une meilleur implication du personnel dans l'atteinte des objectifs.les entreprises optent pour le travail en équipe et considèrent que la recherche et l'innovation constitue un levier stratégique pour faire face aux nouveaux défis.

Tableau n°14 : KM/Management

intégrez-vous l'EFC dans le management

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	9	45.0	50.0	50.0
non	9	45.0	50.0	100.0
Total	18	90.0	100.0	
Manquante 999	2	10.0		
Total	20	100.0		

2.6.1 Un nouveau mode de management (compétence et RH)

En général 65% des entreprises disent OUI (s'intégrer dans l'économie de marché ex: certificat ISO)

Tableau n°15 : nouveau management

envisagez vous un nouveau mode

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	13	65.0	65.0	65.0
non	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

2.6.2 L'insertion de la stratégie dans l'EFC

50% des entreprises l'affirment : elles s'insèrent dans l'EFC comme orienter leurs stratégies vers l'innovation, la publicité, la réduction des couts, la vente des produits, part de marché, image de marque.

Elles considèrent que les nouvelles technologies nécessitent le savoir-faire .Ex: SAIDAL a introduit dans son système de qualité la grille des compétences qui valorise les employés selon leur savoir et savoir-faire.

2.6.3 Mise en place progressive d'un nouveau mode de management de ses compétences clés / ressources humaines qui permettra à l'entreprise de se différencier de ses concurrents

Les entreprises privées l'affirment (35% OUI): envoient les cadres à l'étranger ou recours au

consulting

SAIDAL et SONATRACH: les compétences sont ciblées. Le savoir-faire existe. Les compétences existantes sont polyvalentes.

30% l'infirm (ce nouveau mode de management n'existent).

Tableau 16 : management des compétences

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	30.0	33.3	33.3
	moyennement d'accord	5	25.0	27.8	61.1
	d'accord	7	35.0	38.9	100.0
	Total	18	90.0	100.0	
Manquante	999	2	10.0		
Total		20	100.0		

2.6.4 Partage des informations et des expériences dans l'entreprise afin d'améliorer ses performances et donc les résultats.

On constate que 50% des entreprises sont favorables à échanger leur expériences et. 45% sont réticentes (problèmes de coordination entre les services.)

Tableau n°17 : Partage des expériences

partagent leur expérience

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	55.0	55.0	55.0
	non	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

2.6.5 Les problèmes de gestion posés par rapport à cette donne (E.F C.)

En général, les problèmes de gestion se posent en terme de formation, de technologie, de prédisposition culturelle 50% des entreprises posent le problème de formation et que même si celle ci existe ,elle n'est pas très bien ciblée et orientée selon les besoins du personnel.

45% des entreprises posent le problème de prédisposition culturelle c'est à personnel dire la résistance au changement (surtout dans les entreprises publiques). 5% des entreprises seulement posent le problème de technologie.

2.6.6 Définition de la stratégie

La définition de la stratégie reste variée dans la plupart des entreprises : 10% opte pour une utilisation optimale des moyens matériels, financiers et humains.5% investissent dans la communication et l'information.5% restent dans le long terme.5% ciblent la qualité des produits .5% la réduction des couts.5% la vente des. Produits 10% ont une politique commerciale (gestion et satisfaction des clients) 20% sans réponse.

Tableau n°18 : Définition de la stratégie

comment définissez vous la stratégie

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
augmentation des ventes	1	5.0	5.0	5.0
budget	1	5.0	5.0	10.0
d'innovation-publicité	1	5.0	5.0	15.0
combinaison des moyens	1	5.0	5.0	20.0
communication et information	1	5.0	5.0	25.0
Diriger et coordonner	1	5.0	5.0	30.0
fixer objectif selon ressource	1	5.0	5.0	35.0
gestion des clients	2	10.0	10.0	40.0
meilleure utilisation moyens	2	10.0	10.0	50.0
pas de réponse	1	5.0	5.0	55.0
pas de réponse	4	20.0	20.0	75.0
politique à long terme	1	5.0	5.0	80.0
produit de qualité	1	5.0	5.0	85.0
réduction des coûts	1	5.0	5.0	90.0
vente des produits	1	5.0	5.0	95.0
ventes des produits	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

::

2.4.6 Types de stratégies utilisées au sein de l'entreprise

Les types de stratégie: 15% des entreprises ont une stratégie à court et moyen terme vu l'instabilité de l'environnement. 10% (nouveaux produits). 5% ont une stratégie de partenariat avec les entreprises étrangères. 5% ont une stratégie de diversification. 10% ont une stratégie par les coûts.

Tableau n°19 : Type de stratégie

quel type de stratégie existe au sein

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
a court terme	3	15.0	15.0	15.0
ct et mt instabilité environnement	1	5.0	5.0	20.0
développer l'information et l'information	1	5.0	5.0	25.0
le CT et le MT rare le LT	1	5.0	5.0	30.0
nouveaux produits	2	10.0	10.0	40.0
partenariat ent.étrangères	1	5.0	5.0	45.0
pas de réponse	6	30.0	30.0	75.0
rajeunissement de l'effectif	1	5.0	5.0	80.0
satisfaction de la demande	1	5.0	5.0	85.0
stratégie de diversification	1	5.0	5.0	90.0
stratégie par les coûts	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

2.6.7 : problèmes rencontrés pour l'insertion de l'EFC dans l'entreprise

30% des entreprises posent le problème culturel (résistance au changement). 10% posent le problème institutionnel (les entreprises n'ont pas en général l'initiative de décision, toutes les

décisions stratégiques sont centralisées. Ex: Sonatrach, les banques et certaines entreprises publiques.

Tableau n°20 : Problèmes EFC

si c'est non quels problèmes rencontrez vous

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide culturel	6	30.0	30.0	30.0
technologique	2	10.0	10.0	40.0
financier	1	5.0	5.0	45.0
institutionnel	2	10.0	10.0	55.0
999	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

En résumé

La stratégie fondée sur l'EFC interpelle la stratégie à tous les niveaux (organisation, TIC, innovation, formation, institution). La structure de toutes les organisations est de type hiérarchique, ce qui constitue un frein pour la bonne circulation de l'information au sein des entreprises.

Le Knowledge Management n'est pas très bien cerné, les compétences en terme de savoirs et savoir-faire existent mais la cartographie des connaissances, l'évaluation, la valorisation et le repérage des connaissances cruciales ne rentrent pas dans la formulation de la stratégie des entreprises. La Motivation des cadres en terme de primes reste généralisée et ne suis pas forcément la qualité des compétences.

Les TIC sont utilisés puisque toutes les entreprises sont dotées d'outils informatiques. L'Innovation existe dans certaines entreprises comme la cellule R&D qui s'occupe de nouveaux process et de nouveaux produits afin de renforcer leur position stratégique sur le marché.

La Veille stratégique existe (veille clientèle, veille technologique, veille réglementaire: l'état reste le régulateur de l'activité économique en terme de réglementations et normes).

La stratégie globale des entreprises reste variée, par exemple stratégie de partenariat (Sonatrach), de diversification, par les coûts.

Le management stratégique suivant les exigences de l'EFC sera difficile à appliquer par les entreprises, vu les problèmes évoqués ci-dessus (culturels, institutionnels, organisationnels...). Les managers sont conscients que le facteur immatériel est source de création de valeur.

5. Conclusion :

Les entreprises industrielles du troisième millénaire tendent à se tertiaires en dépensant plus d'argent en connaissances et R&D et à distribuer (management des connaissances en marketing, logistique, ...) et à manager leur architecture organisationnelle, mettant en évidence le rôle des TIC dans le partage des informations, la production et le partage des connaissances. L'objectif final étant d'augmenter la valeur du produit et des services au profit des clients en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans cet environnement instable et à forte pression concurrentielle, l'entreprise du 20^è siècle, à travers sa vision stratégique ne peut créer des avantages compétitifs durables que si :

- Elle doit disposer d'un management de connaissances sur lequel ses compétences devront s'appuyer en développant les compétences collectives (travail en équipe, partage des connaissances, ...) afin d'enrichir son patrimoine connaissance,

- Elle doit adopter une nouvelle architecture organisationnelle en remplaçant le modèle classique (ou les frontières sont bien définies par un organigramme) et laisser place à un modèle d'organisation aux frontières floues (décloisonnement, transversal, ...),
- Insérer les TIC qui permettent à l'entreprise d'encourager le partage des informations et des connaissances,
- Dépenser plus d'argent en R & D car l'innovation constitue le facteur clé de succès de l'avantage compétitif dynamique.

Donc l'économie fondée sur la connaissance interpelle la stratégie à tous les niveaux (organisationnel, TIC, innovation, formation, institutions) et constitue un nouvel atout pour le développement harmonieux au niveau macroéconomique et au niveau microéconomique (entreprise).

6. Références :

1. Aubrey, J. Patrick, G., Pigeyre, F., 2005. Management des compétences – Réalisations. Concepts Analyses. Dunod, Paris.
2. Bounfour, A. 1998. Le management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Dunod.
3. Debra M. A, 2001. Innovation et management des connaissances. Editions d'Organisation.
4. Djeflat, A, 2006. L'Algérie dans l'économie de la connaissance : Etat des lieux et Perspectives. Dar El Adib.
5. Fluck, C, 2001. Compétences et performances: une alliance réussie. Dunod.
6. Geffroy, F. & Tijou, R. Le management des compétences dans les entreprises. INSEP-Consulting.
7. Le Boterf, G, 1998 .L'ingénierie des compétences. Edition d'Organisation.
8. Le Boterf, G, 2004 .Construire les compétences individuelles et collectives. Edition d'Organisation.
9. Le Boterf, G, 2005. Construire les compétences individuelles et collectives- Les réponses à 90 questions. Editions d'Organisation.
10. Nonaka, I et Takeuchi, H, 1997. La connaissance créatrice –La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université SA .
11. Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1998. The knowledge – creating company – Oxford, University Press, New york.
12. OCDE, 1999. Rapport sur l'économie fondée sur le savoir. Paris.
13. Prax, J.Y, 2000. Le guide du knowledge management – concepts et pratiques du management de la connaissance. Dunod.
14. : hdl: 2441/1u2uf009088vov77b1g8h47ah). Sciences Po.