

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE ORAN 2 MOHAMED BEN AHMED

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES**



THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION : ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT

THEME :

**ECONOMIE FONDEE SUR LA CONNAISSANCE
ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

**Présentée par
Djamila BELAOUNI**

**Sous la Direction du Professeur
Bouchama CHOUAM
Co-direction :
Professeur Ali SMIDA**

Jury :

Président : M^r. TOUBACHE Ali - Professeur – Université d'Oran

Rapporteur : M^r. CHOUAM Bouchama - Professeur – Université d'Oran

Co-Rapporteur : M^r. SMIDA Ali - Professeur – Université de Paris 13

Examineur : M^r. SALEM Abdelaziz - Professeur – Université d'Oran

Examineur : M^r. BOUTALEB Kouider - Professeur – Université de Tlemcen

Examineur : M^r. BEKKAR Bachir – Maitre de Conférence - Université de Mostaganem

Examineur : M^r. BOURAHLA Allel- Professeur – Université de Sidi Belabbes

Année universitaire 2014 / 2015

Résumé :

L'objet de cette recherche porte sur l'étude de l'économie fondée sur la connaissance et la stratégie de l'entreprise .Il s'agit d'identifier les apports de l'économie fondée sur la connaissance à l'élaboration et à la conduite du management stratégique de l'entreprise. Ce travail a porté sur :

- L'information et l'économie fondée sur la connaissance
- Les interconnexions entre l'économie fondée sur la connaissance, la compétence et les modes de gestion de l'entreprise
- L'état des lieux et la mise en synergie des enseignements théoriques et pratiques de l'analyse stratégique (modèles) dans l'objectif de comprendre le processus de construction des avantages concurrentiels dans le cadre de la formulation et de la conduite d'une stratégie puisée dans les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance.

Mots clés : Données, information, connaissance, compétence, économie fondée sur la connaissance, fonctions de Production, KM, veille, stratégie, TIC.

Abstract:

The purpose of this research focuses on the study of the knowledge economy and the formulation of the company's strategy will focus on: The information economy and the knowledge-based economy as variables in the construction and success of strategic management of the company - A state of play and the synergy of theoretical and practical tools and concepts of knowledge (ICT, knowledge management, innovation,...) and the concept and tools (models,...) of policy analysis, has become only way to build competitive advantages reproducible and sustainable non-reproducible by the company.

Keywords:

Information Economy, knowledge-based economy, individual skills, community and organizational strategy, tacit knowledge, knowledge explicit eve strategic ICT.

Mes remerciements :

Je tiens à exprimer ici mes plus sincères remerciements à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Bouchama CHOUAM qui a dirigé ce travail. Ses conseils, ses suggestions m'ont été d'une grande utilité pour progresser dans cette thèse. Qu'il soit remercié aussi pour la confiance qu'il m'a accordée, sa disponibilité, sa patience inconditionnelle et tout le temps qu'il a consacré à la direction de cette thèse. C'est grâce à son soutien que j'ai pu mener ce travail à terme.

Ma gratitude va également à Monsieur le Professeur Ali SMIDA. Il m'a accueilli et a mis à ma disposition tous les moyens durant mon détachement. Je le remercie pour son amabilité et sa précieuse contribution à assurer la codirection de cette thèse.

Ma reconnaissance va également à l'ensemble des responsables de la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales de notre université dont Mr le Doyen, Mrs les Vice doyens, Mrs les Chefs de Département, les Responsables de LMD. Ils ont été tout le temps disponibles pour m'apporter toute l'aide voulue.

Dans le cadre de ce travail de recherche, j'ai rencontré de nombreuses personnes qui m'ont aidé à enrichir ce travail. Je remercie M^r Maghraoua Mohamed, mes collègues du laboratoire REFFERI, Ma défunte amie M^{elle} Zouba Rachida et les autres collègues de notre Faculté.

Des remerciements affectueux vont à mes parents, mes enfants, mes proches, pour leur patience et leur compréhension tout le long des années consacrées à ce travail.

A mes amis de parcours, qui sans leur présence, mes journées de travail auraient été bien longues.

SOMMAIRE

<u>Introduction Générale</u>	P05
<u>Chapitre 1</u> : Relation entre l'information et l'économie fondée sur la connaissance	P10
Section 1 : Donnée et information	P11
Section 2 : Place de l'information et de la connaissance dans l'entreprise	P31
<u>Chapitre 2</u> : Interconnexions entre les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance et la stratégie de l'entreprise.	P92
Section 1 : Les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance	P93
Section 2 : Economie fondée sur la connaissance et architecture organisationnelle	P112
<u>Chapitre 3</u> : Contributions de l'économie fondée sur la connaissance et des TIC à la stratégie de l'entreprise.	P124
Section 1 : L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise	P125
Section 2 : Economie fondée sur la connaissance et vision stratégique de l'entreprise	P159
<u>Chapitre 4</u> : L'économie fondée sur la connaissance et l'entreprise Algérienne à la lumière de ses pratiques – Etude empirique -.....	P198
Section 1 : méthodologie de recherche	P199
Section 2 : résultats de l'étude empirique	P203
Section 3 : interprétation des résultats	P225
<u>Conclusion Générale</u> :	P231

INTRODUCTION GENERALE.

L'entreprise dans une économie émergente tournée vers l'économie de marché et s'inscrivant dans une économie fondée sur la connaissance, fait face à de multiples défis parmi lesquels :

- **Premièrement, celui de moderniser son mode de pensée managérial** sous l'effet de l'ouverture de son espace marché local aux concurrents extérieurs, à vision espace- marché mondiale, par : la définition et la 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 Knowledge management*).

Cette modernisation managériale requiert de l'entreprise notamment la mise en place et l'exploitation :

- D'une part une cartographie des informations pertinentes, des connaissances et des compétences disponibles à mettre en place et d'autre part, l'optimisation des travaux d'équipes dans le cadre de la mise en réseau de ses compétences dispersées dans les communautés de pratiques

- L'encouragement de la conduite et de la réalisation des travaux de recherche et d'innovations dans le cadre de ces communautés de pratiques par : l'incitation à la diffusion par chaque individu de la connaissance tacite et l'exploitation de la connaissance tacite et explicite par les communautés de pratiques

- La définition et la mise en place d'une architecture organisationnelle adaptée encourageant l'émergence et le développement de stratégies puisant leurs réflexions dans les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance

➤ **Deuxièmement, la mise en place de la veille stratégique** (veille technologique, veille concurrentielle, veille réglementaire, veille financière) source d'information importante pour l'entreprise

La veille stratégique, par la sélection des sources d'informations, le recueil et l'analyse des informations pertinentes et l'enrichissement des connaissances, aidera l'entreprise :

- A définir un comportement et à configurer ses décisions stratégiques et opérationnelles notamment par l'exploitation des informations émises par les concurrents et les décisions prises par l'acteur – Etat / puissance publique animateur / régulateur de la sphère macro-économique (réglementations, normes,...).

- De se doter d'une capacité de veille d'anticipation dans la mise en œuvre de ses manœuvres stratégiques tenant compte des hypothèses (de nature de décisions) de réaction et de délai de réaction des concurrents.

- **Troisièmement, l'utilisation combinée des outils (modèles)** d'analyses développés par les différentes écoles de l'analyse stratégique et leurs enseignements en tant que source d'information et de connaissance aideront l'entreprise à avoir une meilleure visibilité des orientations stratégiques à retenir et, donc à définir et à manager son processus de décisions

- **Quatrièmement, la conduite par l'entreprise de ses choix stratégiques** tenant compte de l'irréversibilité de ses décisions (notamment d'investissements) à long terme et du degré de risque qui leur est attaché.

Le succès des décisions dans la mise en œuvre des choix stratégiques repose sur les atouts de l'entreprise notamment de : la qualité de son patrimoine de connaissances , la qualité de son système d'informations, plateforme essentielle pour l'exploitation des enseignements tant du diagnostic stratégique que des modèles de l'analyse stratégique , la qualité de ses compétences individuelles , la culture du travail en équipe par ces compétences et les technologies disponibles pour l'échange et la circulation de l'information et des connaissances.

Problématique :

Dans cette optique, notre travail s'inscrit dans la logique suivante :

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

- **Elle modernise son mode de gouvernance** par : la définition et la 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 Knowledge management*).

- **Mets en en place la veille stratégique** basée sur la qualité de l'information, la connaissance et la compétence.

- **Utilise 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 à même de permettre la construction de décisions stratégiques.

Pour ce faire, nous tenons à répondre à la question principale suivante :

Quel est le rôle de la gestion de la connaissance dans la démarche stratégique de l'entreprise ?

Autrement dit, nous tenterons de répondre aux questions dérivées suivantes :

- 1- -L'entreprise algérienne pratique-t-elle la gestion des connaissances ?
- 2- Quel est l'apport du Knowledge management dans la formulation de la stratégie dans l'entreprise ?
- 3- Quelles sont les variables déterminantes dans l'orientation stratégique ?

Les hypothèses retenues dans notre travail sont formulées de la manière suivante :

H1. La gestion des connaissances constitue un levier important dans la nouvelle démarche stratégique de l'entreprise.

H2. Les apports de L'EFC sont déterminants dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Cadre conceptuel :

Un nombre conséquent de pays en développement (PED), reste dans des situations peu satisfaisantes si l'on considère certaines performances économiques qui les fragilisent : les exportations négligeables de produits manufacturés et notamment de l'industrie et le chômage relativement élevé et ceci malgré des progrès importants au niveau des équilibres macro-économiques classiques.

Parallèlement, d'autres pays dits pays émergents, ont pu progressivement enregistrer des performances satisfaisantes et durables durant la même période et avec la même conjoncture mondiale.

Un examen rapide de ces pays permet de constater que leurs performances sont étroitement liées à une utilisation plus intelligente et prépondérante du savoir « Knowledge » ce sont des économies fondées sur la connaissance (EFC).

La connaissance est devenue un facteur décisif de compétitivité, de croissance et de richesse. Ce nouvel actif immatériel qu'est la connaissance est une ressource renouvelable à moindre coût, facilement transmissible de génération en génération et diffusable et accessible relativement facilement.

En conséquence, de nouvelles réflexions sont nécessaires pour fonder ce nouveau régime de croissance fondé sur le savoir et la connaissance qui constitue la base des politiques publiques de développement actuelles et les stratégies pour y insérer d'une manière prépondérante la croissance comme l'ont fait les pays qui ont réussi et qui connaissent un véritable décollage économique.

L'état de la recherche vise à enclencher une réflexion sur les fondements de ce nouveau régime de croissance fondé sur le savoir et la connaissance. Elle vise à répondre à un certain nombre de questions cruciales et notamment :

- Quels régimes de croissances fondés sur la connaissance et le savoir ?
- Quelle place de l'innovation dans ces nouveaux sentiers de croissance ?
- Quelles politiques et stratégies à mettre en place ? quels changements aussi bien institutionnels qu'organisationnels nécessaires ? Quel nouveau rôle de l'entreprise ?

Méthodologie de recherche :

Ce travail de recherche portant sur l'économie fondée sur la connaissance et la stratégie de l'entreprise intègre les préoccupations ci-dessus exposées et s'articule autour des trois chapitres ci-après :

Le chapitre 1: s'intéresse à la relation entre l'information et l'économie fondée sur la connaissance.

Ce chapitre tente de clarifier les concepts de donnée, d'information et de connaissance, et présente les processus de transformation des informations en connaissance, de leur capitalisation, de leur valorisation et de leur apport au management stratégique de l'entreprise

Le chapitre 2: porte sur la recherche et l'identification des interconnexions entre les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance et les modes de management stratégique de l'entreprise.

Ce chapitre tente de mettre en évidence les concepts fondateurs de l'économie fondée sur la connaissance à savoir l'information, la connaissance, la compétence, les fonctions de production au sein de l'entreprise et leurs modes de management stratégique.

Le chapitre 3: s'attache aux contributions de l'économie fondée sur la connaissance à la formulation et à la conduite de la stratégie de l'entreprise.

Ce chapitre se propose de mettre en évidence les apports en terme de patrimoine d'informations et de connaissance de l'économie fondée sur la connaissance à la formulation et à la conduite de la stratégie de l'entreprise grâce aux modèles d'analyses stratégiques, des T.I.C et aux contributions de la fonction ressources humaines.

Le chapitre 4 : porte sur l'économie fondée sur la connaissance et l'entreprise Algérienne à la lumière de ses pratiques – Etude empirique -.

Ce chapitre consiste à tirer des interprétations des résultats d'une enquête au niveau des entreprises. Le but de cette enquête est d'obtenir des informations sur :

- le degré de perception par l'entreprise Algérienne de l'économie fondée sur la connaissance
- Une approche d'évaluation de la gestion des connaissances par l'entreprise Algérienne
- Le degré de mise en place d'un processus d'élaboration de stratégies liée à l'économie fondée sur la connaissance au sein de l'entreprise

Donc c'est dans ce chapitre que nous tenterons de répondre à nos questions de départ et vérifier nos hypothèses de recherche.

En conclusion, nous essayerons de donner quelques recommandations personnelles et de souligner les limites et les perspectives de cette étude.

Chapitre -1- Relation entre l'information et l'économie fondée sur la connaissance

Introduction :

Au niveau de ce chapitre, on se propose d'explicitier les concepts de donnée, d'information et de connaissance ainsi que l'apport de l'information et de la connaissance au processus de décision et au management stratégique de l'entreprise. L'information parfaite, base de construction de la théorie de la concurrence pure et parfaite, reconnue inapplicable dans la réalité socio - économique est remplacée par le concept de myopie informationnelle qui consacre l'information incomplète ou imparfaite comme facteur de réduction des incertitudes et de risques pesant sur les décisions stratégiques et comme outil de conduite du management de l'entreprise.

L'ouverture des marchés et l'intensité concurrentielle exige aujourd'hui de l'entreprise, pour sa survie, une veille informationnelle et une maîtrise du management de ses sources d'informations (sources : Marché, concurrence, fournisseurs, environnement social et juridique). Le processus d'analyse et d'interprétation de l'information placé dans son contexte constitue une étape critique dans la formation de la connaissance. La connaissance a pour source les analyses et les recoupements des informations pertinentes c'est-à-dire ayant un sens "read " dans leur contexte à même de permettre la construction de décisions stratégiques.

Le partage des connaissances renforce le portefeuille des compétences de l'entreprise.

La connaissance partagée (dites connaissance collective ou connaissance mutuelle ou connaissance collaborative), est un des facteurs – clés pour la construction et pour la réussite de la stratégie que l'entreprise envisage de mettre en œuvre. Le processus de valorisation et d'enrichissement du patrimoine d'informations et de connaissances détenues par l'entreprise contribue à une meilleure compréhension de l'entreprise de son environnement et à une optimisation de la gestion de la motivation de ses compétences.

Section 1 : Donnée et information.

Paragraphe 1-1- : Concepts

• Concept et caractères de la donnée

Une donnée est par nature objective. C'est un objet mesurable, quantifiable et elle peut être qualitative ou quantitative.

La donnée revêt les caractères suivants:

- Il n'y a pas d'intention ni de projet dans la donnée.
- Il n'y a pas de sens inhérent dans une donnée.¹

• Concept et caractères de l'information.

L'information est une combinaison de données structurées reprises dans un contexte bien intentionnel par un individu afin de lui donner un sens bien établi appelé "sens-read", sous forme de message adressé à un autre individu¹.

L'information est un concept complexe formé des trois composantes suivantes:

*La forme physique.

*Le signe (*composante syntaxique*) porteur des significations. Un signe sans signification pour un récepteur ne peut être tenu pour une information.

Les actions contextuelles suscitées par la réception du signe et susceptible de prendre des significations ou sens différents selon les contextes de la réception (la *composante pragmatique ou sémantique*)².

¹ www. Marsoin.org à travers Prax J. Y ; (2000), « Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance », Dunod.

² Nicolas Moinet , Philippe Darantière ,(2007/4), revue n°08, Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : Conduite du changement, Communautés professionnelles et stratégiques, réseau Editions ESKA / Market. Management.

Pour Nicolas Moinet et Philippe Darantière, « L'information est une réalité immatérielle » qui est à la fois :

- Un objet mesurable (un renseignement communiqué ou obtenu).
- Un stock quantifiable (une accumulation de connaissances acquises sur un sujet).
- Une énergie, un flux (un processus tendu vers la décision).³

L'information est un ensemble structuré de données qui, croisées avec d'autres informations en possession de l'individu et interprétées dans leur contexte, vont permettre de donner une signification à une situation réelle et motiver des décisions ou actions. L'information combine des données structurées pour exprimer un événement significatif placé dans son contexte. L'individu recevant le renseignement va faire une mise à jour de son stock d'informations et réduire ou résoudre son incertitude sur une préoccupation ou sur un sujet. Il revoit ses convictions accumulées ex - ante et fait une réévaluation ex post de ses décisions ou de ses actions futures.

En d'autres termes, l'information acquise ex - ante peut être contredite ou remise en cause par d'autres informations ex post. La donnée et l'information peuvent être transmises oralement, par image ou par écrit.

Toute information :

- Exige un temps nécessaire à son acquisition.
- A un coût d'acquisition lié à sa durée
- A Une valeur (valeur du message pour son récepteur) : la valeur de l'information est fonction de son degré de pertinence et du moment de son acquisition pour la prise de décision. La valeur de l'information ne dépend pas de la quantité d'informations reçues.
- Pose le problème de l'efficacité de la circulation entre un émetteur et un récepteur à travers un canal, c'est à dire que la quantité d'informations reçues peut être inférieure à celle qui a été émise.

L'intérêt d'une information est conditionné en partie par la qualité et la régularité du flux informationnel et le stock informations disponibles.

³ Nicolas Moinet , Philippe Darantière ,(2007/4), revue n°08, Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : Conduite du changement, Communautés professionnelles et stratégiques, réseau Editions ESKA / Market.

Paragraphe 1. 2 : Relations entre la donnée et l'information.

Une donnée est un élément brut qui n'a pas encore été interprété, ce qui explique la différence entre une donnée et une information. Pour améliorer la qualité de l'information, clé de succès de l'entreprise, il est nécessaire d'améliorer le processus de conversion ou de transformation des données en informations.

Processus de transformation de la donnée en information

Données \implies Traitement des données \implies Sortie d'informations *de qualité* \implies décision/action.

Source: repris et simplifié par la candidate à partir de **Vida. P et all**⁴, 2005

L'information doit comporter un signe (auditif, visuel, de mouvement) et, être perçue et porteuse d'un sens- read pour motiver la prise de décision. Pour l'obtention d'une information de qualité c'est-à-dire à haut degré de fiabilité, il faut améliorer le processus de traitement des données. L'amélioration de ce processus de transformation de la donnée en information de qualité est fonction :du temps d'accès et de la qualité de la combinaison des données et des informations déjà en stock chez l'entreprise et du temps pour le traitement et la transmission de l'information aux managers stratégiques et opérationnels pour son interprétation dans le contexte de l'entreprise.

Pour l'aide à la décision, la valeur de l'information, réside dans sa pertinence ou qualité, et dans le délai de sa disponibilité ou « Just in time ». L'information ne prend sa valeur que par l'utilisation qui en est fait dans le processus de décision.⁵

La prise de décision basée sur une information incomplète ou mal interprétée peut avoir des conséquences irréversibles sur les investissements de capacité de production. L'information n'est utile au processus de décision de l'entreprise que si elle apporte un sens par son croisement avec d'autres informations et que son interprétation est adapté à son contexte.

⁴ Vida P, Planeix P, Lacroux F, Augier M, Lecoeur A, (2005) « Systèmes d'information organisationnels», Edition Pearson, Education.

⁵ Guy Massé, Françoise Thibault, (2001) « L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence » Edition Deboeck & Larcier.

L'information qui est donc une donnée à sens – read contextualité et interprétée avec sa valeur ajoutée (par rapport à la donnée) peut être exprimée par la relation suivante :

Fonction information

$$\mathbf{F \text{ (Information)}} = f(\text{qualité des Données} + \text{Contexte}).$$

Source : Elaborée par la candidate

Paragraphe 1.3 : Typologie des informations et veille informationnelle.

La collecte et la gestion de l'information est une des préoccupations stratégiques de l'entreprise. Une défaillance en matière de données et d'informations pertinentes c'est-à-dire faute d'une identification et d'exploitation de sources d'information et faute d'un système d'informations, l'entreprise se replie sur elle – même et, se condamne à reproduire ses réflexes passés qui peuvent ne pas toujours être adaptés au nouveau contexte de son environnement notamment concurrentiel.

Au moyen de la veille en matière de données et d'informations pertinentes, notamment d'informations pouvant aider au Benchmarking , l'entreprise améliore sa capacité réactive et proactive, ce qui est très important pour la prise de décision dans le cadre d'une forte intensité concurrentielle et d'un environnement concurrentiel instable.

Trois grands types d'informations qui exigent leur veille attentive par l'entreprise, peuvent être distingués:

- L'information environnementale
- L'information émise par l'entreprise
- L'information interne ou centrée sur l'entreprise⁶

⁶ Bounfour A, (1998) « Le Management des Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Edition Dunod. Paris.

1.3.1 Types d'informations et veille informationnelle:

A- Information environnementale:

- Information client accumulée
- Savoir – faire technologique et compétences de production
- Réseaux de distribution
- Réseaux de clients
- Concurrents

B- Information émises par l'entreprise vers l'environnement:

- Noms de marque
- Réputation
- Savoir – faire en publicité
- Savoir faire en marketing

C- Information interne à l'entreprise :

- Culture d'entreprise
- Le moral des membres de l'entreprise
- Compétences managériales
- Capacité de l'entreprise à gérer elle-même de l'information (Capacité à transmettre et à utiliser l'information dans le processus de décision) ⁷

Les informations tirées des analyses de Benchmarking permettront de positionner l'entreprise en terme de niveau de performances , de niveau de qualité de ses produits et de ses services et d'en déduire les gaps ou écarts " Normes / Réalisations ".Ce qui servira de base aux recherches d'explications (recherche des causes) et de source d'enseignements et d'identification des mesures correctives financières , techniques et commerciales .Et aidera à la mise en œuvre d'une stratégie réactive ou proactive tenant compte de la pression concurrentielle.

⁷ Bounfour A, (1998) « Le Management des Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Edition Dunod. Paris.

Tableau 1 : Quelques normes de référence (de Benchmarking)⁸.

Sources d'information	Nature de l'information
Les normes historiques	L'entreprise est comparée à elle-même dans le temps
Les normes du secteur	L'évolution des performances de l'entreprise doit être relativisée par rapport à celle de son secteur d'activité (données de la Centrale des Bilans de la Banque centrale de France, les études sectorielles d'Eurostat, les rapports établis par les banques, ...)
Les normes "objectifs" ou standard	Les éléments de comparaison sont les standards de performance ou les objectifs établis par l'entreprise.
Les normes issues de la théorie	Elles permettent de déceler des anomalies : Courbe d'expérience ou le cycle de vie des produits,...
Les normes issues des bases de données	Il s'agit de comparer des entreprises anonymes ayant des caractéristiques stratégiques semblables.

Source : Atamer T & Calori R, (2003) « Diagnostic et décisions stratégiques ». 2ème édition Dunod.

L'information environnementale exige une veille informationnelle effectuée par l'entreprise consistant à recueillir l'information sur son environnement, afin d'améliorer son stock d'informations technologiques et sa capacité d'innovation, marketing et managérial, en vue d'actualiser sa capacité concurrentielle, c'est-à-dire sa réactivité et sa pro activité.

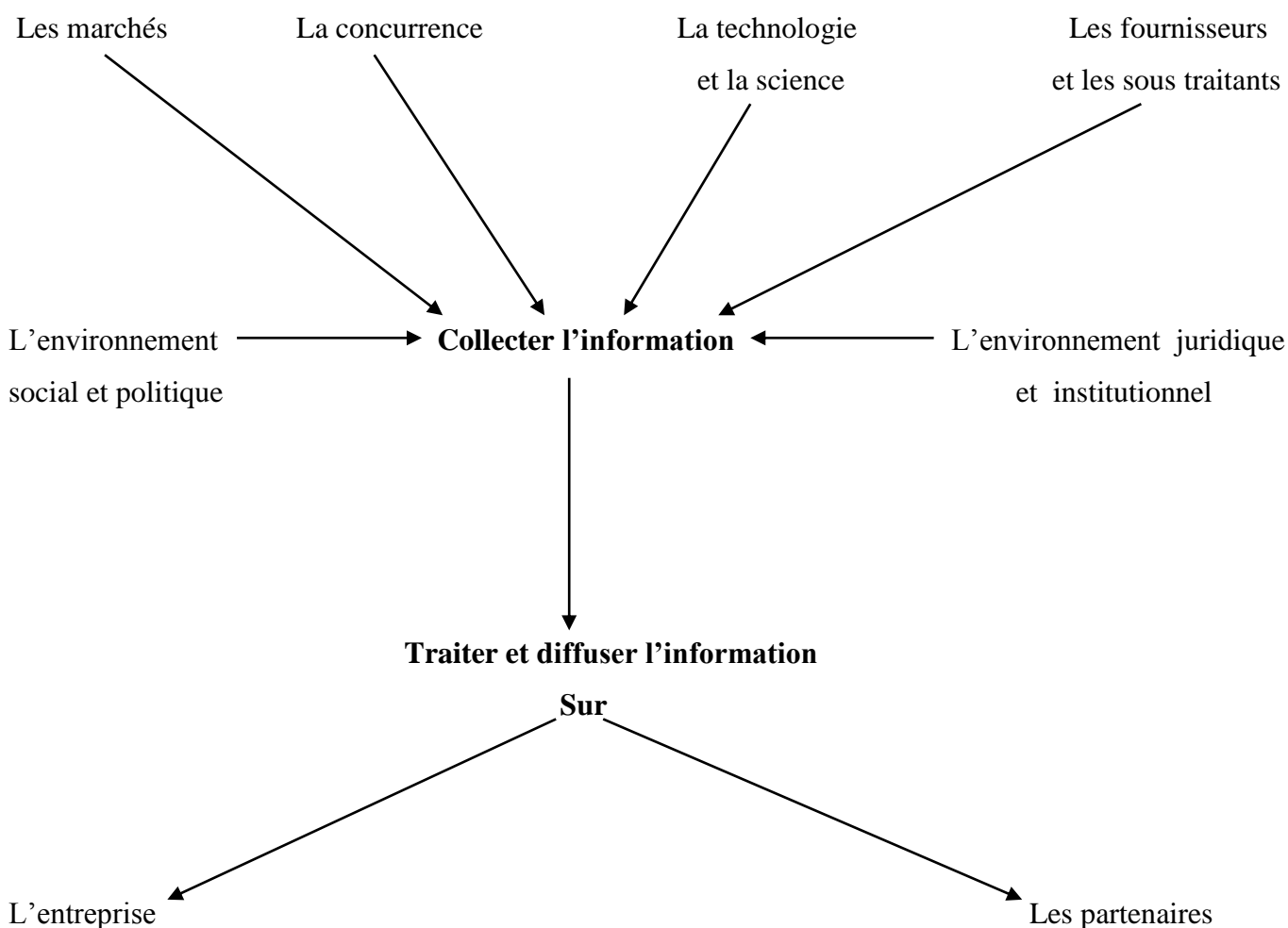
L'information émise par l'entreprise vers son environnement s'intègre dans la stratégie concurrentielle et dans le plan marketing et commercial. Il s'agit pour l'entreprise d'asseoir son image de marque sur son marché et de veiller à entretenir son image et sa réputation par une approche de communication appuyée par un savoir – faire marketing, c'est à dire un déploiement cohérent des informations marketing émises en direction des clients ciblés.

⁸ Atamer T & Calori R, (2003) « Diagnostic et décisions stratégiques ». 2ème édition Dunod.

L'information interne vise à consolider la culture de l'entreprise et sa démarche d'amélioration de ses compétences et de ses processus managériaux internes en vue de la préservation de sa position concurrentielle sur son marché.

Pour structurer cette démarche managériale globale, l'entreprise a besoin de s'organiser pour disposer de manière continue de données et d'informations renouvelées et contextualisées, d'où les préoccupations managériales sur les flux réguliers d'informations à partir de sources d'informations fiables.

Schéma 1 : Les sources d'information⁹.



Source : Bellon B, (2002) « L'innovation Créatrice ». Arte Editions.

⁹ Bellon B, (2002) « L'innovation Créatrice ». Arte Editions.

Les informations recueillies par l'entreprise sont très diversifiées par leur nature et sont mise à jour en permanence. Elles sont identifiées et sélectionnées en fonction de leur degré de fiabilité. Ces informations doivent faire l'objet au niveau de l'entreprise d'un traitement et d'un transfert sélectif en direction des compétences des fonctions internes de l'entreprise et en direction des partenaires de l'entreprise tels que les actionnaires et les clients.

1.3.2 Les sources et nature des informations:

Les sources et nature des informations se présentent comme suit ¹⁰ :

A- Sources d'information :

- Les documents publics
- Les documents issus du système d'information de l'entreprise
- Les entretiens
- Les observations en situation réelles
- Les documents établis par enquête

B- Nature de l'information :

- Presse économique, presse spécialisée, sur sites spécialisés : informations circonstanciées sur les marchés et les concurrents.
- Documents comptables, statistiques commerciales, tableaux de bord.
- Avec les personnels de différentes fonctions,...
- Arguments marketing de la force de vente, niveau de qualification de la force de vente, ...
- Les coûts, ex : les comptes de résultats analytiques par DAS, statistiques par client, estimation des coûts commerciaux par type de clients ou par client,...

¹⁰ Atamer T & Calori R, (2003) « Diagnostic et décisions stratégiques ». 2^{ème} édition Dunod.

Les informations recueillies auprès des sources d'information sont analysées pour évaluer les performances de l'entreprise. Elle en déduit un comportement, c'est-à-dire des dispositions et une suite de décisions qui se traduira par une diffusion d'informations et de décisions en interne et en externe vers ses partenaires et son environnement dont ses concurrents. La qualité des informations recueillies détermine la qualité des analyses et donc la qualité de la mise en œuvre des décisions relatives au positionnement stratégique de l'entreprise.

Le défi managérial pour l'entreprise réside non seulement dans l'identification des sources d'informations externes de qualité, mais aussi dans la cartographie des sources d'informations pertinentes par la collecte en temps réel, le recoupement et l'analyse ou l'interprétation des informations tant celles qui lui sont internes que celles qui lui sont externes.

Schéma 2 : Cartographie des sources internes d'informations dans l'entreprise¹¹.

Résultats sur objectifs (3)	Contributions intermédiaires (2)	Ressources mises à disposition (1)
Produits	Un centre de responsabilité	Prestations de support
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptabilité – clients ▶ Systèmes de gestion : ◊-Commandes ◊-Ventes / Clients ◊-Commerciales / Distribution ◊-Clients / Produits (Livraisons, retours,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Centre budgétaire comptable ▶ Centre d'affectation des effectifs ▶ Centre de gestion des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptabilité, Budgets ▶ Gestion des effectifs : paie, ▶ Comptabilité des actifs généraux (bâtiments,...) ▶ Gestion technique des actifs de travail (équipements de production, ...)

Source: Treille J.M, (2004) « le pilotage opérationnel de l'entreprise Comment déployer la stratégie sur le terrain, Editions d'organisation.

¹¹ Treille J.M, (2004) « le pilotage opérationnel de l'entreprise Comment déployer la stratégie sur le terrain, Editions d'organisation.

L'identification de la cartographie des sources ou acteurs internes dans le processus informationnel facilite l'élaboration de la cartographie des flux et des circuits de l'information au sein de l'entreprise. « La cartographie des flux d'informations : repérer les acteurs et leurs rôles dans les circuits d'information décisionnelle »¹².

Restituée par les systèmes d'information de l'entreprise (système de gestion, système de gestion budgétaire et comptable), l'information fournit une image sur la situation de l'entreprise et aide à l'identification des cibles à traiter, à la construction des décisions stratégiques et opérationnelles et à la conduite des actions.

Paragraphe 1- 4 - : Le système d'interprétation de l'information 'Patterns'.

1.4.1 Classification de l'information :

Le partage des informations pertinentes est déterminant pour nourrir la phase de réflexion stratégique sur l'avenir'' couple / marchés ''de l'entreprise¹³. Le partage de l'information entre l'émetteur et le récepteur c'est-à-dire entre les individus ou compétences exige préalablement une classification de l'information par l'entreprise.

La classification de l'information se fait selon :

Le processus d'acquisition, la liberté d'accès, le rôle joué, le mode d'appropriation (motivations et façons d'utiliser) et présentée comme suit :

¹² Nicolas Moinet , Philippe Darantière ,(2007/4), revue n°08, Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : Conduite du changement, Communautés professionnelles et stratégiques, réseau Editions ESKA / Market.

¹³ Guy Massé, Françoise Thibault, (2001), L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Editions Deboeck & Larcier.

Tableau 2 : Classification de l'information.¹⁴

<p>Selon le processus d'acquisition</p>	<p><i>Texte</i> : Information structurée dans une documentation <i>Floue</i> : Acquisée par des contacts humains <i>Experte</i> : Mémoire de l'entreprise, information acquise en interne ou en externe auprès de consultants</p>
<p>Selon la liberté d'accès</p>	<p><i>Blanche</i> : Tout le monde peut y accéder librement, gratuitement (publique) ou au moyen d'un paiement (privé) <i>Grise</i> : Non commercialisée mais accessible si on sait la rechercher soit humainement par des contacts directs ou de réseaux, soit techniquement par des logiciels de veille, de surveillance <i>Noire</i> : Secrète, non accessible si ce n'est par les moyens illégaux de l'espionnage</p>
<p>Selon le rôle joué</p>	<p><i>Structure</i> : Infrastructure informationnelle de l'entreprise qui regroupe les objectifs et les principes généraux de fonctionnement <i>Méthode</i> : Ensemble organisé des démarches raisonnées de production <i>Ressource</i> : Ensemble des données utilisées lors d'une prise de décision</p>
<p>Selon le mode d'appropriation (motivations et façons d'utiliser)</p>	<p><i>Technique</i> : Celles indispensables au fonctionnement pour des raisons réglementaires (comptabilité, fiscalité, normes de qualité,...) <i>Service</i> : Celles qui sont utilisées dans un contexte subjectif d'apport de valeur ajoutée – type conseil <i>Contexte</i> : Données isolées mais potentiellement porteuses de sens en fonction du contexte. Ce sont les signaux faibles.</p>

Source : Guy Massé, Françoise Thibault, (2001), L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Editions Deboeck & Larcier.

¹⁴ Guy Massé, Françoise Thibault, (2001), L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Editions Deboeck & Larcier.

1.4.2 : les modes de transmissions de l'information :

Tenant compte du mode de transmission de l'information (mode pull ou mode push), les compétences individuelles disponibles dans l'entreprise doivent être capable de partager l'information pertinente en temps réel, au moyen notamment d'un rapprochement des *informations – objectifs* aux *informations – résultats*. En vue de faciliter la revue des performances de l'entreprise ,c'est-à-dire la définition et la mise en œuvre des mesures correctives de ces objectifs à la lumière des compétences – clés ou core – compétences (technologiques , humaines ,...) en portefeuille chez l'entreprise.

- **Le mode push de l'information**

Il désigne la transmission de l'information par un individu vers un autre individu. L'émetteur doit veiller à ce que le flux d'informations transmises soit accessible au système d'interprétation de celui qui les reçoit .Elles lui seront utiles pour l'aider à faire les choix et à apporter une solution aux difficultés de l'entreprise ou à construire avec succès les actions futures notamment commerciales de l'entreprise.

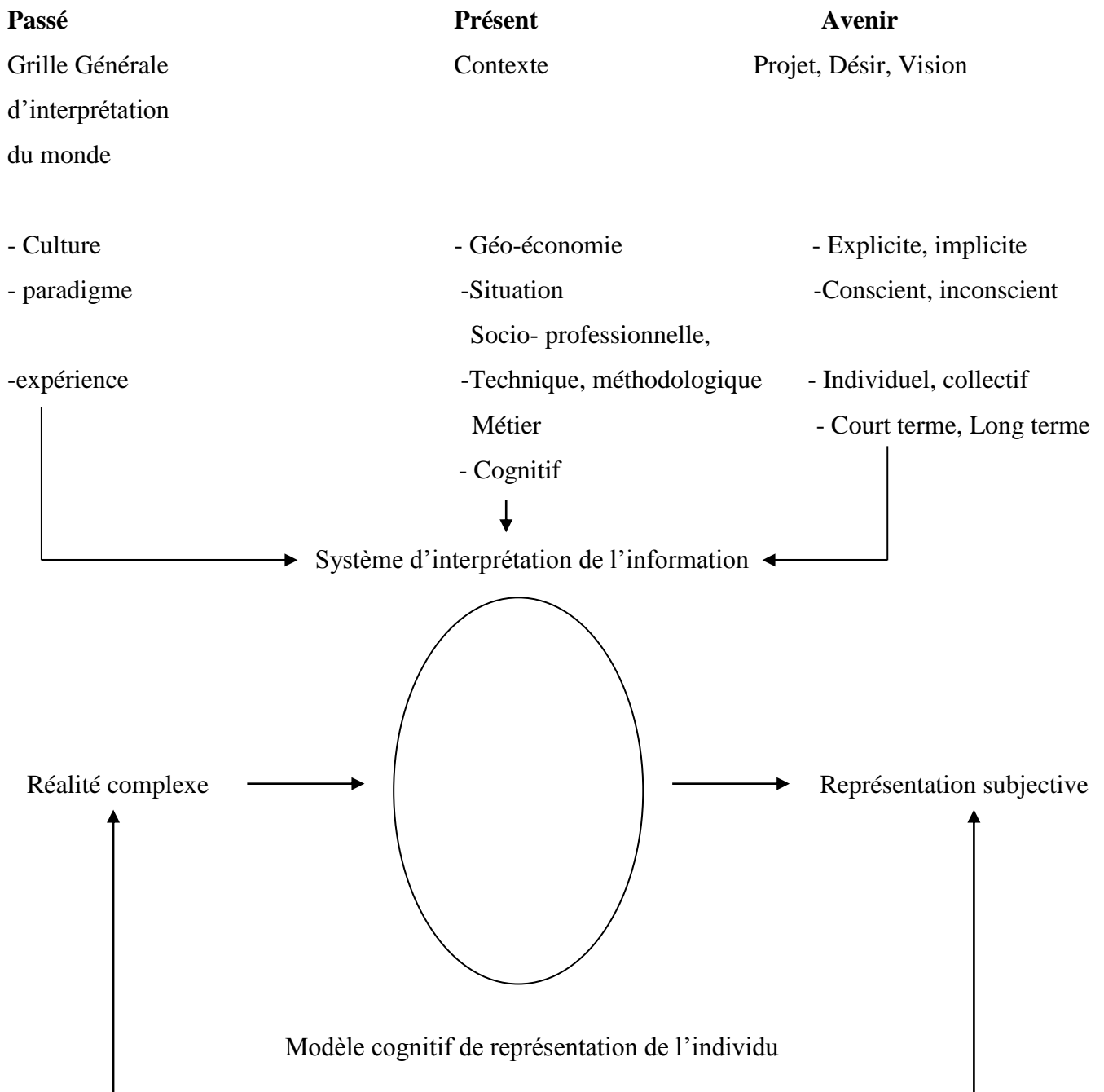
- **Le mode pull de l'information**

Il désigne la recherche de l'information par un individu auprès d'un autre individu. L'individu -récepteur doit veiller à bien définir la nature et le degré d'actualité de l'information qu'il recherche pour faciliter à l'individu -émetteur de l'information , son identification et la vérification de sa non obsolescence par rapport aux contraintes posées par la demande de l'individu – récepteur .

La valeur attribuée à une information par un individu est fonction du système d'interprétation de l'information par cet individu c'est-à-dire de ses perceptions qui sont liées à son passé, à sa situation présente et à ses attentes futures et, d'une manière générale à ses « patterns »ou modèles de représentation qu'il applique sur la réalité¹⁵.

¹⁵ Petit P, (1998) « L'économie de l'information – les enseignements des théories économiques Collection recherches», Edition la découverte et Syros.

Schéma -3- : Système d'interprétation de l'information : « patterns »¹⁶.



Source : Prax J. Y ; (2000), « Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance », Dunod.

¹⁶ Prax J. Y ; (2000), « Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance », Dunod.

Le modèle cognitif ou « pattern construit » de l'individu, interprète et donne un sens à l'information, provenant de l'environnement ou diffusée par l'entreprise, tenant compte de son contexte et de sa perception individuelle.

En effet, l'information assimilée et ayant un sens – read (sens lecture et d'interprétation) pour son récepteur permet à ce dernier de la classifier et de la capitaliser au niveau de son modèle cognitif de représentation. Elle lui permet d'interpréter, sélectionner et définir ses décisions, pour identifier les actions d'adaptation aux changements de son environnement. Le sens lecture et d'interprétation de l'information préalablement classifiée ne peut être isolée de son contexte.

Tableau 3 : Nature et contexte de l'information ¹⁷.

Nature de l'information	Contexte de l'information
Information Miroir	<i>Univers certain</i> : L'information permet d'accéder à la réalité caché et conduit à la bonne décision
Information Approche	<i>Univers probable</i> : L'information est un réducteur de l'incertitude et par le processus d'évaluation par rapport à l'existant, permet par son interprétation d'avoisiner la réalité
Information Processus ou Rupture	<i>Univers émergent</i> : L'information n'est plus réducteur mais un accélérateur de l'incertitude par rupture des connaissances par rapport au savoir existant

Source : Guy Massé, Françoise Thibault, (2001), L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Editions Deboeck & Larcier.

Pour la Théorie Shannonnienne de l'Information (T S I), l'information est une mesure négative de l'incertitude, c'est-à-dire un moyen de réduire l'incertitude concernant la dispersion des croyances individuelles en ce qui concerne les états du monde. Des incertitudes peuvent exister tant en ce qui concerne la qualité de l'information reçue (par l'émetteur ou par le récepteur) que la crédibilité de l'information émise (par l'émetteur ou par le récepteur).

¹⁷ Guy Massé, Françoise Thibault, (2001), L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, Editions Deboeck & Larcier

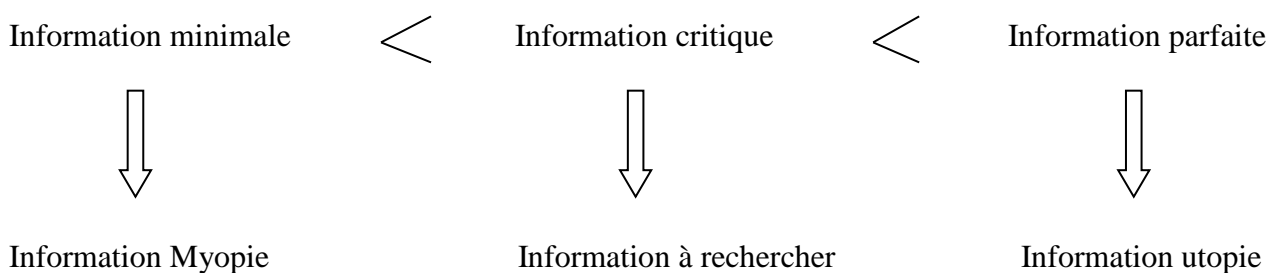
Il existe une ambiguïté quand le message d'entrée est connu, alors qu'il existe une incertitude sur le message de sorti. Si le message d'entrée comporte une incertitude alors que le message de sortie est connu, il existe une équivalence¹⁸.

L'interprétation de l'information reçue (sens –read donné à l'information) par le récepteur détermine son comportement et ses décisions.

1.4.3: L'inhibition de l'information et de la prise de décision par l'émetteur et par le récepteur.

Contrairement à la donnée qui a un caractère indéterminé, l'information est une donnée qui a un sens et qui appuie la décision¹⁹. L'inhibition de l'information consiste tant pour son émetteur que pour son récepteur à différer sa décision dans l'attente de plus d'informations ou de l'obtention de l'information parfaite c'est-à-dire ne comportant aucun risque d'erreur.

Positionnement de l'information inhibée



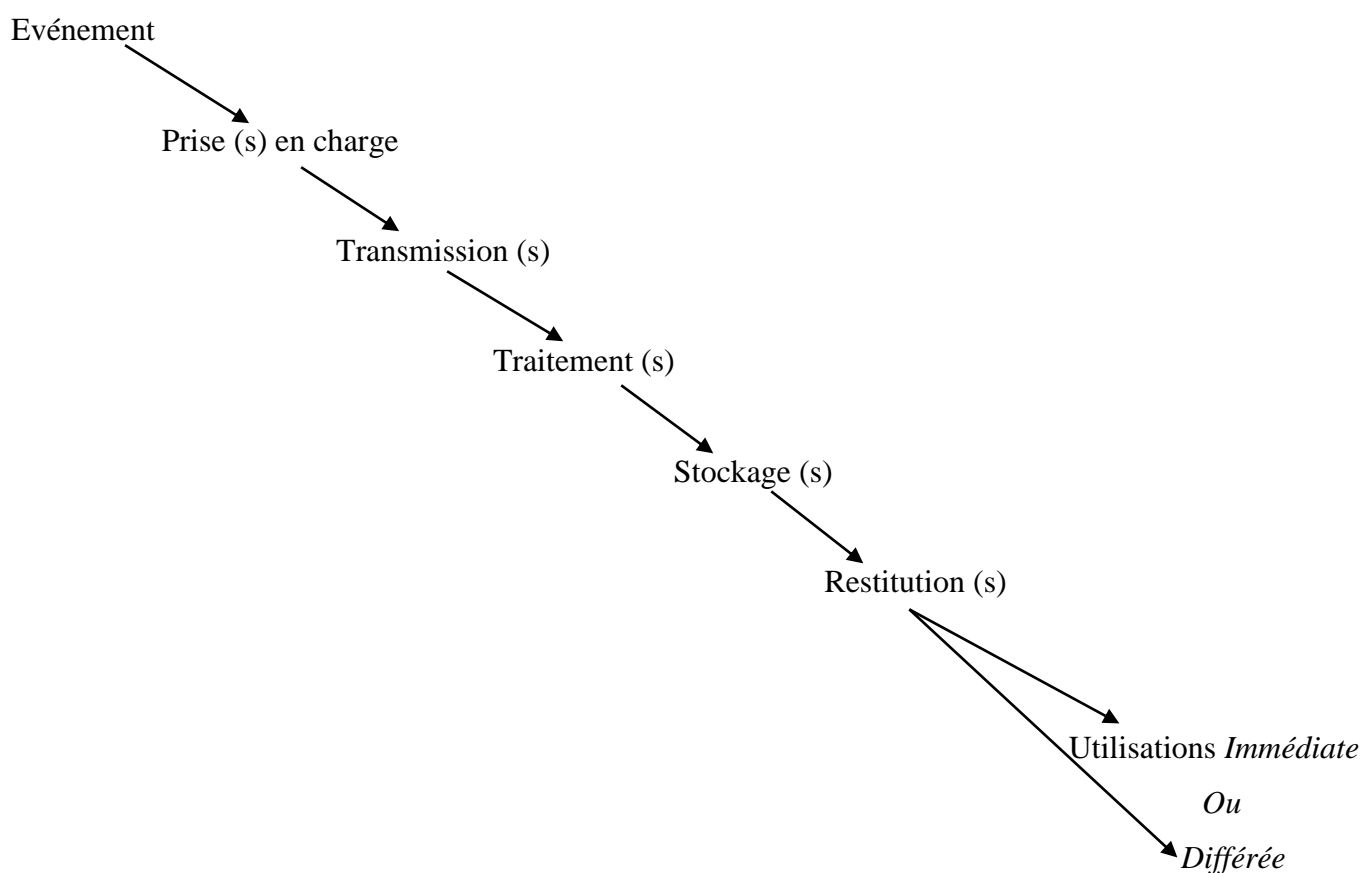
Source : Elaboré par la candidate

Le cycle de l'information passe par plusieurs étapes : transmission, traitement, stockage Ces informations sont stockées pour une utilisation immédiate ou ultérieure.

¹⁸ Petit P, (1998) « L'économie de l'information – les enseignements des théories économiques Collection recherches», Edition la découverte et Syros.

¹⁹ Vida P, Planeix P, Lacroux F, Augier M, Lecoer A, (2005) « Systèmes d'information organisationnels», Edition Pearson, Education.

Schéma 4 : Les moments du cycle de l'information partagée ²⁰



Source : Fimbel E, (2007), « Alignement stratégique – synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises », Village Mondial, Pearson Education.

Le rôle central de l'information dans nos économies, apparaît à l'évidence, comme une variable stratégique. L'information est importante dans le cadre de l'analyse SWOT (forces et faiblesses ; opportunités et menaces) de l'entreprise et de son environnement.

²⁰ Fimbel E, (2007), « Alignement stratégique – synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises », Village Mondial, Pearson Education.

1.4.4 : Les quatre états informationnels et leurs significations:

L'information n'étant jamais parfaite, l'émetteur et le récepteur prendront leur décision tenant compte du respect du cycle d'information et de la situation informationnelle (ou états informationnels) dont il dispose au moment de la prise de leur décision.

Les états informationnels se présentent comme suit:²¹

- **La Sur - information** → Il s'agit de la saturation informationnelle qui peut cacher la vraie Information.
- **La sous - information** → L'information existe, mais elle n'est pas accessible.
→ Il y a rétention par ceux qui en ont la possession.
- **La désinformation** → Il s'agit des leurres informationnels par des fausses confidences et des effets d'annonces afin de perturber les concurrents.
- **Les informations** → Il s'agit de la mauvaise utilisation de l'information.

1.4.5 : la matrice culturelle de l'information:

Le management de l'information est influencé par les aspects socio - culturels des individus et groupes d'individus, d'où la nécessité de la prise en compte de ces aspects pour la compréhension des processus de décision et de leurs motivations.

²¹ Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

L'approche de l'information des pays (ex : France et Asie) est différente quant à la perception et l'utilisation de l'information et ceci est illustré dans le tableau suivant :²²

Tableau 4: Matrice culturelle comparée de l'information.

<i>Modèle</i>	<i>Vieux continent : France</i>	<i>Asie : Japon</i>
Approche	Individuelle : Information <i>retenue</i> est constitutive de <i>pouvoir</i> . Détention : Moyen de chantage Scientifique : Information, "il suffit de savoir".	Collective : Information <i>partagée</i> est constitutive de <i>valeur</i> Utilisation : Création de richesse Culturelle : Communication, "il ne suffit pas de savoir mais de faire valoir".
Intellectuel	Descartes : Dogmatisme et certitude Complication	Taoïsme : (Chine : Tout ce qui existe est indéterminé, adaptation) Complexité
Humain	Information relève de l'ingénieur et du Gestionnaire	Information relève du stratège
Cible	Produit et compte de résultat	Marché
Rapport à l'information	Par la technologie	Par l'utilité
Stratégique	Élimination " physique" de l'ennemi	Domination du territoire , mais non élimination

Source : Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de L'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

²² Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de L'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

Paragraphe 1.5 : Apports de l'information au management de l'entreprise

1.5.1 : Apports de l'information au processus de décision

L'information est un facteur important pour le contrôle et l'atteinte des performances de l'entreprise d'où l'importance du processus de décision appuyé sur la qualité des données et de l'information.

Les étapes du processus de décision se présentent comme suit :

Schéma 5 : Processus de décision ²³.

Données (brutes) \implies Qualité du processus de traitement des données \implies traitement des données \implies Sortie / qualité de l'information \implies Qualité des capacités (de l'émetteur) dans la transmission de L'information \implies Décideur / manager \implies Décision / action.

Source : (1) Pascal Vida, Philippe Planeix, François Lacroux , Marc Augier , Alain Lecoeur – 2005- Systèmes d'information organisationnels – Edition Pearson, Education -

La perfection de l'information est un des axiomes du modèle de la concurrence pure et parfaite (information complète ou incomplète parfaite ou imparfaite).²⁴

∅ *Deux apports importants de l'information au management de l'entreprise sont à souligner :*

- *L'information de contrôle:*

Une évaluation périodique, à travers des informations organisées dans des tableaux de bord adaptés à la nature de l'activité investie par l'entreprise. Ces tableaux de bords regroupent des connaissances explicites et procédurales de l'entreprise et les informations pertinentes qui serviront à évaluer le degré d'atteinte des objectifs et à identifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

²³ Vida P, Planeix P, Lacroux F, Augier M, Lecoeur A, (2005) « Systèmes d'information organisationnels», Edition Pearson, Education.

²⁴ Petit P, (1998) « L'économie de l'information – les enseignements des théories économiques Collection recherches» – Edition la découverte et Syros.

Selon l'auteur'' l'information de contrôle est tournée vers l'intérieur de l'entreprise. Elle est qualifiée d'information orientée production''²⁵.

- ***L'information de pilotage:***

L'information de pilotage vise à assurer la cohérence entre les préoccupations internes (les performances) de l'entreprise et les préoccupations externes (la contribution aux performances de ses clients). Il s'agit d'être à l'écoute de ses clients, de comprendre et de répondre à leurs attentes. Ces préoccupations soulignent l'importance de l'information sur les clients et la culture de services aux clients.

L'information de pilotage vise à une optimisation de la combinaison des préoccupations de l'entreprise et de la satisfaction du capital client.

L'information de pilotage est tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle est qualifiée d'information orientée client.

Le management de ces deux types d'informations exige une veille sur les performances de l'entreprise et une veille simultanée sur le capital client.

1.5.2 : Les Facteurs de création de la valeur de l'information.

Dans un environnement instable, à forte pression concurrentielle, l'information détient une valeur particulière du à la multiplicité des informations contradictoires pour la prise de décision. Ceci peut accroître le sentiment d'insécurité de l'entreprise et son aversion pour le risque découlant de la décision. Dans la situation actuelle, le défi est de pouvoir accéder à l'information, savoir la stocker et la distribuer.

Grâce à la veille concurrentielle ou à l'intelligence économique, l'entreprise se dote d'un système sensoriel lui permettant de prévoir les évolutions et les crises. La réactivité aux modifications de l'environnement, grâce à la responsabilisation de chacun par l'information, lui confère un avantage compétitif.

²⁵ Marbach V, (1999), « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition Organisations.

Les facteurs par lesquels l'information prend une dimension importante sont :

► Le client

Par sa communication et sa participation à la mise de l'information il s'intègre dans le processus de décision ou de résolution de problèmes relevant du marketing –mix de l'entreprise.

► La marque

Elle rassure le marché par son repérage (signalisation) et la confiance (garantie de qualité).

► Le contenu de l'information

Il est basé sur la collecte d'informations en fonction des objectifs de l'entreprise.

► Le service

Considéré comme facteur de valeur ajoutée, il appuie l'offre marketing de l'entreprise.

Section -2- Place de l' Information et de la connaissance dans l'entreprise

Paragraphe 2-1- : Processus de transformation de la donnée en information et de l'information en connaissance.

Selon l'auteur, la collecte de l'information et la gestion des connaissances sont devenues un des éléments stratégiques de la vie de l'entreprise²⁶. L'information ne devient connaissance que lorsque son détenteur l'aura interprétée et comprise en lui donnant un sens (sens-read), pour construire ses actions dans le cadre de la concrétisation de ses objectifs.

²⁶ **Grunstein M**, (2000), « Le management des connaissances dans l'entreprise », séminaire ESIEE.

2.1.1 Processus linéaire de conversion de la donnée en information et L'information en connaissance.



Source : Repris par la candidate à partir de Balmisse 2002²⁷.

Les données sont traitées et transformées grâce à leur sens read, en informations qui peuvent être exploitées dans le cadre des activités de l'entreprise (mesures préventives ou mesures correctives concernant par exemple les équipements de production, réactivité ou pro – activité concernant les actions marketing face à la concurrence...).

L'information procure la capacité à mettre en œuvre des actions en vue d'influer sur son environnement. L'analyse et le recouplement des informations recueillies que l'individu a pu inscrire dans leur contextualité et leur assigner ‘’ un sens – read aboutit à la connaissance. D'où pour certains auteurs : « La connaissance n'est que de l'information étudiée dans un contexte »²⁸.

Les informations nouvelles enrichissent les informations en stock en possession de l'entreprise et permettent la mise à jour en améliorant la valeur du stock final d'informations en possession de l'entreprise au moment (t). Sachant que l'information est périssable, sa valeur diminue avec le temps, le processus de mise à jour de l'information par l'entreprise doit être continu ou permanent pour préserver la valeur de l'information en stock.

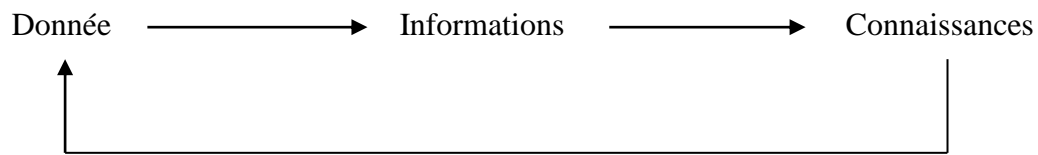
Le processus de valorisation des données en informations et de combinaison de l'information qui est un flux de messages susceptibles d'influer et de restructurer le savoir. Le savoir, quant à lui, est un « stock ». Il permet une meilleure compréhension c'est-à-dire une meilleure connaissance par l'entreprise de son environnement en lui procurant la possibilité d'identifier et de sélectionner l'information pertinente pour compléter et faire évoluer ses connaissances.

Dans une optique dynamique, le schéma du processus linéaire de conversion de la donnée en information et de l'information en connaissance peut être enrichi. Ceci m'amène à proposer une boucle dynamique, enrichissant le schéma du processus linéaire précédent.

²⁷ Balmisse G – 2002- Gestion des connaissances : outils et application du knowledge Management – Edition Vuibert- Paris.

²⁸ Baumard P-1996- Prospective à l'usage du manager – Management et société.

2.1.2 Processus dynamique de traitement de l'information et de formation de la connaissance



Source : Elaboré par la candidate.

Si l'information nouvelle ne modifie pas ou n'enrichit pas les connaissances déjà existantes, elle constitue un « bruit »²⁹. Le traitement de l'information constitue une étape critique dans la formation de la connaissance. Ce n'est pas être une simple agrégation d'informations.

C'est un système d'informations encadrées dans un contexte, soumis à des processus individuels et qui lui donnent un sens. Ce qui permet l'interprétation d'informations nouvelles et existantes à un niveau individuel et organisationnel afin de développer de nouvelles connaissances.

Chaque individu peut dans un contexte donné, interpréter une information de manière totalement différente d'un autre individu.³⁰

2.1.3 : concepts de la connaissance :

Chez certains auteurs :

La connaissance est « la sélection, l'appropriation et l'interprétation des informations par les hommes »³¹ et par l'interprétation contradictoire d'une même information chaque individu forme sa propre connaissance.

Karl Erik Sveiby utilise le concept " infoduction " et qui définit le processus de traitement de l'information par la connaissance par : « Information chaos is being reduced to structure by an individual's process-of knowing » c'est-à-dire que l'information est organisée par le cerveau humain pour être actionnable.³²

²⁹ Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de L'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

³⁰ Ben Saad G, « Repenser la coordination intra organisationnelle des connaissances productives : d'une épistémologie de possession à une épistémologie de pratique organisationnels».

³¹ Perrin A. (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Prax J. Y», mémoire DEA.

³² Karl Erik Sveiby – 1994- - Towards a Knowledge Perspective on Organization Department of Business Administration Business of Stockholm.

La valeur de l'information placée dans son contexte résulte de son interprétation c'est-à-dire le'' sens read '' et de son traitement par les connaissances de l'individu et des connaissances de l'organisation.

Philippe Baumard définit la relation ''information-connaissance '' en tant que « une substance (la matière cérébrale) qui fait l'objet d'un continuum, allant de l'information interprétée (ex : un dessin) jusqu'au non représentable (ex : un pressentiment).³³

Pour le philosophe Emmanuel Kant « La connaissance provient de l'expérience ». ³⁴

Pour K. J ARROW et T MARSCHAK « La connaissance est le processus d'intégration mentale de nouvelles informations, acquises soit par un processus intelligent, soit par l'étude, soit par la pratique... »³⁵. La connaissance est le produit de l'information acquise par l'étude et l'expérience et enrichies par les informations en stock chez chaque individu et chez l'entreprise.

Pour ARROW ³⁶ : **la connaissance a trois propriétés :**

- ***Elle est non contrôlable*** : Lors de la diffusion de la connaissance, la personne se voit déposséder de cette connaissance qui est utilisée sans qu'il soit rétribué d'où la perte de son contrôle. On parle dans ce cas d'externalités positives.

- ***Elle est non rivale*** : Une connaissance ne se détruit pas dans l'usage car elle prend de la valeur dans sa diffusion.

- ***Elle est cumulative*** : Les connaissances produites sont censées être diffusées pour que les générations futures se l'approprient de manière cumulative. On parle ''d'accumulation intergénérationnelle'' de la connaissance.

³³ Philippe Baumard-1996- Prospective à l'usage du manager – Management et société.

³⁴ Emmanuel Kant – 1781- Critique de la Raison Pure – Encyclopédie Universals.

³⁵ Arrow K. J et Marcshak T, (1974), « The Decentralisation of Management Activities», Edition Dunod Paris.

³⁶ K. J. Arrow -1962- The Economic Implications of Learning By Doing – Review of Economic Studies. The University of Chikago Press du 03/06, vol 29 pp 155-173.

Alfred Marshall considère que la connaissance est l'élément moteur de l'activité de production des biens et des services et que la fragmentation du processus de production par la division du travail n'encourage pas la production et la valorisation de la connaissance en tant que capacité de compréhension et d'actions. La production de connaissances nouvelles peut être le résultat d'une combinaison d'informations et de connaissances déjà existantes au sein de l'entreprise et dont cette dernière a conscience ou ignore leur possession.³⁷

Tableau 5 : Connaissance et ignorance ³⁸

	Savoir	Ignorance
Savoir	<p>Savoir</p> <p>Connaissance que nous savons détenir</p>	<p>Ignorance savante</p> <p>Connaissance que nous savons ne pas détenir.</p> <p><i>Conscience de lacunes</i></p>
Ignorance	<p>Savoir tacite</p> <p>Connaissance dont nous ignorons la détection</p>	<p>Ignorance profonde</p> <p>Connaissance dont nous ignorons la non – détection . <i>J'ignore que j'ignore</i></p>

Source: Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de L'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

L'entreprise a intérêt d'enrichir son patrimoine d'informations et de connaissances et de les mettre en œuvre afin d'améliorer sa position sur son marché, par l'identification et l'exploitation des opportunités qui se présentent à elle et ce, pendant une période de temps dépendant du délai de réaction de ses concurrents.

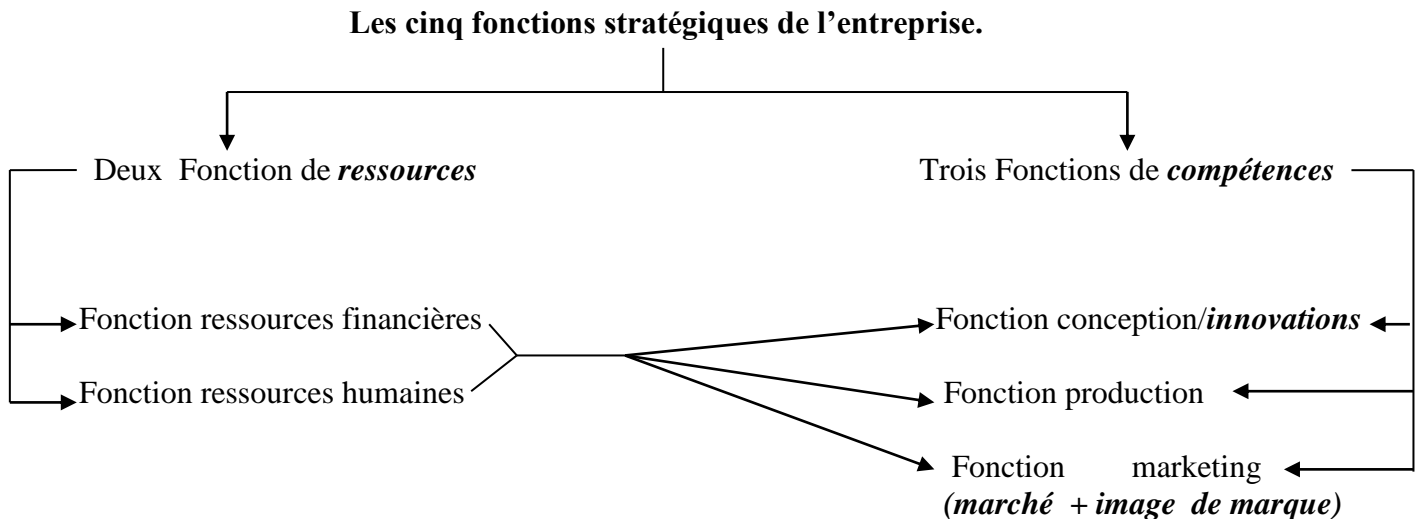
³⁷ Marshall A, (1890), «Principes d'Economie politique», Edition Gordon et Breach.

³⁸ Massé G, Thibault F, (2001), « L'intelligence économique : un guide pour une économie de L'intelligence », Editions Deboeck & Larcier.

2.1.4 Lieux de production et d'application des connaissances.

L'application des connaissances se fait selon les fonctions stratégiques de l'entreprise et qui se résumant dans le schéma suivant :

Schéma 06 : Lieux de production et d'application des connaissances.



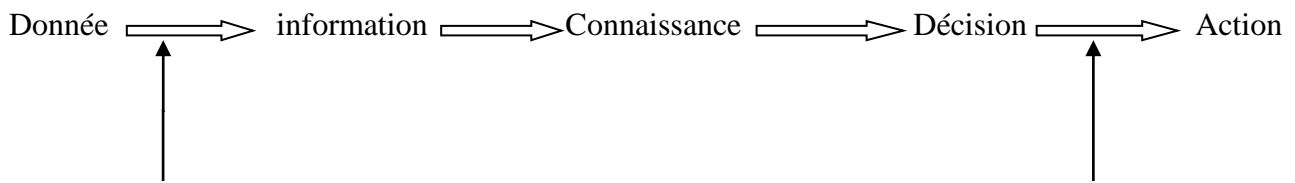
Source : Elaborée par la candidate.

Constituée d'indicateurs dans le cadre d'objectifs préalablement définis à chaque fonction, l'information est une source d'enrichissement des connaissances et un instrument d'orientation des décisions, d'animation et de suivi des actions managériales et donc de pilotage et d'évaluation des performances de ces actions.

Chacune de ces fonctions est un lieu de capitalisation, de production et d'application des connaissances et un lieu de construction de l'avantage concurrentiel ou de handicap concurrentiel. Il n'y a pas de stratégie d'entreprise si l'importance stratégique n'est accordée qu'à une seule fonction³⁹.

³⁹ Giger M, (1998) « La dynamique stratégique de l'entreprise – Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence». Dunod.

2.1.5 Processus : Information – connaissance – décision.



Signe perçu et porteur de sens Signification par assemblage et liaisons de l'ensemble des signes et leurs réductions à notre propre pattern – construit / schéma d'interprétation.

Source : Elaboré par la candidate.

C'est par la structuration et l'interprétation des données pertinentes en informations que l'individu aura une compréhension de son environnement et qu'il peut accéder à la connaissance.

Schéma 7 : De la fonction information à la fonction connaissance.

De la fonction : $f(\text{Information}) = f(\text{Donnée} + \text{Contexte})$.

Nous évoluons vers la fonction : $f(\text{Connaissances}) = f(I, P)$.

Avec : C = Connaissance ; I = Information ; P = Précaution dans le cadre de la décision

Source : repris et adapté par la candidate a parir de ⁴⁰.

L'information permet à l'individu d'analyser un événement qu'il faut interpréter dans son "contexte" avec précaution avant de mettre en œuvre des décisions, c'est-à-dire d'engager des actions. L'information ne devient connaissance pour l'individu lorsque l'individu l'aura interprétée et comprise pour lui donner un sens dans son contexte appelé "sens-read".

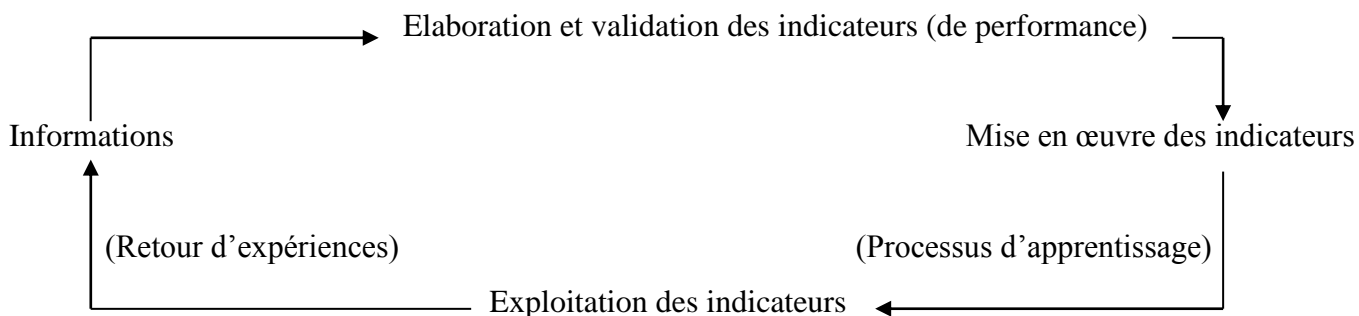
Il en résulte que l'information est le socle de l'économie fondée sur la connaissance et du processus d'aide à la prise de décision.

En effet, la combinaison de l'information qui est un flux de messages susceptibles d'influer et de restructurer le savoir.

⁴⁰ Lorino P, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions organisations.

Le savoir étant un stock de la connaissance qui permet à son détenteur d'identifier et de sélectionner l'information pertinente pour compléter et faire évoluer ses connaissances, dans le cadre de la boucle dynamique de traitement de l'information.⁴¹

Schéma – 8 - : Information et processus d'apprentissage dans l'entreprise⁴².



Source (1) Philippe Lorino 2003-Méthodes et pratiques de la performance -Editions organisations + (Schéma complétée par la candidate.

Pour l'OCDE⁴³, 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.

° Constituée d'indicateurs dans le cadre d'objectifs préalablement définis, l'information est un instrument d'orientation, d'animation et, de pilotage des actions managériales et, donc d'amélioration du processus d'apprentissage au sein de l'entreprise.

° Le retour d'expériences consiste à exploiter le flux d'informations engendré par la réalisation d'une activité pour améliorer la performance de l'entreprise dans la réalisation future de cette activité. L'entreprise acquiert des connaissances nouvelles à chaque retour d'expériences qui capitalisées lui permettront de réactualiser ses routines et d'améliorer la valeur offerte à ses clients .La production de connaissances nouvelles peut être également, le résultat d'une combinaison d'informations et de connaissances déjà existantes au sein de l'entreprise.

⁴¹ Ben Saad G, « Repenser la coordination intra organisationnelle des connaissances productives : d'une épistémologie de possession à une épistémologie de pratique organisationnels».

⁴² Lorino P, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions organisations.

⁴³ OCDE, (2000), « Knowledge Management in Learning Society », Paris.

Paragraphe 2-2- concepts de l'information et de la connaissance.

- Chez les néo-classiques :

Dans la formulation de la théorie néo-classique "Walras" présente les caractéristiques de l'information comme étant parfaite, facilement accessible et n'engendre aucun coût. Le problème d'incertitude en terme de risque ne se pose pas, Selon la théorie néo-classique, l'individu est capable d'optimiser la recherche des informations et d'optimiser toutes les décisions, y compris en situation d'incertitude.

Cela a été remis en cause par Keynes (1936) en précisant que l'information des individus reste imparfaite et introduit la notion d'incertitude confirmée par les "crises".

- Chez H A Simon : La rationalité limitée.

H A Simon a remis en cause la "rationalité optimisatrice orthodoxe" de Walras sur la maximisation du profit par l'entreprise du moment qu'elle ne correspond pas à la rationalité humaine vu les limites de la capacité de l'homme dans la collecte et le traitement de l'information. Il met en exergue la contrainte de l'indisponibilité et le coût d'accès de certaines informations.

La maximisation des profits doit être abandonnée au profit du principe de la "rationalité limitée". Simon considère que le terme de "rationalité limitée" est utilisé pour désigner le choix rationnel qui est fait en considérant les limites de la capacité cognitive de l'homme à trouver des solutions adéquates en situation incertaine.⁴⁴

Dans la théorie de la rationalité limitée ou "*rationalité procédurale*" Simon affirme qu'il n'y a pas de choix optimum et qu'il faut se contenter de choix satisfaisants à partir de critères minimum vu les limites de la capacité de calcul (cognitive) de l'homme.

Théoriquement le choix devrait correspondre à un optimum, mais la plupart des décideurs se contentent de choix qu'ils jugent satisfaisants sans prétendre à une décision parfaite. Les insuffisances sont dues à l'information imparfaite, aux limites de capacité de calcul et aux turbulences des données de l'environnement concurrentiel.

⁴⁴ Simon H. A. (1987), « Bounded rationality », New Palgrave 2, Mac Millan.

- **Chez R.R.Nelson et S.G.Winter:**

“La rationalité procédurale” fonde l'hypothèse du comportement des individus et de l'entreprise sur des "décisions satisfaisantes" et conduit à s'intéresser aux procédures et routines mises en place et suivies par l'entreprise.

R.R.Nelson et S.G.Winter expliquent que les compétences des individus et les routines de L'organisation proviennent en grande partie des connaissances tacites.⁴⁵. Ils considèrent que la continuité de l'activité appelée ‘ routine’ dans une organisation comme étant importante dans le stockage des connaissances spécifiques et opérationnelles. Pour leur évolution, Les organisations tirent profit de cette capitalisation des connaissances tacites.

En effet, l'auteur affirme qu'à un certain moment, les individus faisant partie de l'entreprise ne vont avoir besoin que d'une partie des connaissances mémorisées. Seulement cette sélection nécessite que chacun doit connaître parfaitement son ‘boulot’ et que celui-ci est défini par une routine. Cette compréhension va nous permettre à considérer que chaque individu retient en soi les routines nécessaires qui par la suite constitueront un répertoire utile et exploitable par l'entreprise appelé ‘ *mémoire organisationnelle*’.

Cela exige un apprentissage des individus à pouvoir saisir et interpréter d'une façon correcte les messages reçus des membres de l'organisation et ceux provenant de l'environnement. Ces messages qui revêtent plusieurs formes (écrit ou oral, signe de la main, geste, clin d'œil, sonnerie...) facilitent la coordination.

⁴⁵ **Mangeolte** (1992), “Le renouveau du paradigme évolutionniste », à travers **Nelson R. R & Winter S. G**; mémoire DEA, Université Paris 13

Les routines individuelles enregistrent toute une connaissance articulée ou tacite et le savoir-faire dans la liaison entre les informations qui parcourent l'entreprise et les routines spécifiques. L'entreprise recherche et essaie de trouver de nouvelles routines mieux adaptées à l'environnement. La recherche de nouvelles routines et la sélection sont simultanément, des aspects interactifs du processus de l'évolution. La sélection est faite, pour des firmes motivées par le profit, essentiellement par le marché et le jeu de la concurrence.

Il faut noter que la mémoire organisationnelle est un élément déterminant de la performance de l'entreprise.

Paragraphe 2-3- : Les différentes formes de la connaissance.

Il faut rappeler que la connaissance est une combinaison de données et d'information, de savoirs, de savoir faire et de savoir-être qui doivent être régulièrement mis à jour pour développer les compétences individuelles et collectives de l'entreprise.

La connaissance revêt différentes formes tant au niveau de son appropriation qu'au niveau de son transfert. Chaque mode de transfert a son incidence sur la qualité du management stratégique de l'entreprise et de sur ses résultats (succès / échecs).

- La connaissance revêt deux formes :
 - Les formes de connaissances centrées sur l'individu.
 - La connaissance centrée sur l'organisation ou L'apprentissage organisationnel.

2.3.1- Les formes de connaissances centrées sur l'individu.

La transmission de la connaissance contribue à l'évolution ou mobilité sociale et à la reconnaissance professionnelle de l'individu qui capitalise les connaissances acquises auprès des autres individus composant les compétences de l'entreprise.

Trois formes de connaissances peuvent être identifiées au niveau de l'individu :

1/ La connaissance théorique : (ou savoir) qui est la reconnaissance d'un niveau de formation théorique de l'individu sans assurance que l'individu pourra trouver et mettre en œuvre les solutions adéquates face aux problèmes auxquels il pourra être confronté. La connaissance théorique bien qu'indispensable, elle ne peut assurer à elle seule l'identification de solutions adaptées à la résolution des difficultés de l'entreprise.

2/ **La connaissance pratique** : (issue de l'expérience ou savoir – faire) qui est la reconnaissance d'un niveau d'apprentissage ou de maîtrise pratique de l'individu ou capacité à identifier des solutions aux difficultés en situation d'action.

3/ **L'apprentissage** : qui se situe dans la connaissance centrée sur l'individu et qui revêt **trois formes principales**:

a / L'apprentissage conceptuel ou exploratoire.

L'apprentissage conceptuel par ses outils d'exploration vise à améliorer la capacité de l'entreprise à produire de nouvelles idées, sources de développement de nouvelles applications ou de nouveaux produits. L'apprentissage conceptuel se caractérise par l'utilisation de modèles scientifiques, d'outils statistiques de diagrammes d'Ishikawa.

Il s'inscrit dans le courant de " l'apprentissage organisationnel essentiellement sceptique et savant, fruits de recherches universitaires ".

Les connaissances conceptuelles ou exploratoires se préoccupent de la pérennité et des performances à moyen et à long terme de l'entreprise.

b / L'apprentissage opérationnel:

L'apprentissage opérationnel est composé des connaissances pratiques accumulées et en possession de l'individu à un moment (t). Ces connaissances pratiques contribuent à court terme aux performances de l'entreprise. "L'apprentissage opérationnel se caractérise par le suivi des expérimentations et la modification des variables d'action. "⁴⁶. Chaque fois qu'un dysfonctionnement est signalé, les responsables de l'entreprise reconstituent l'incident avec des experts et cherchent à comprendre ce qui s'est passé. Les procédures sont modifiées et les formations de mise à jour des agents sont effectuées .Cette démarche entre dans le processus de capitalisation des connaissances "⁴⁷. L'apprentissage opérationnel s'inscrit dans le courant de " l'organisation apprenante, orientée vers la pratique et essentiellement produite par les consultants et les gens de terrain ".

⁴⁶ Lambert G & Ouédraogo N, (2006/7), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus», revue Française de gestion, n°166.

⁴⁷ Marc Mousli , guillaume Duval –juillet, Aout 2001- Comment mettre le savoir en boîte ? – revue Alternatives économiques – France n° 194.

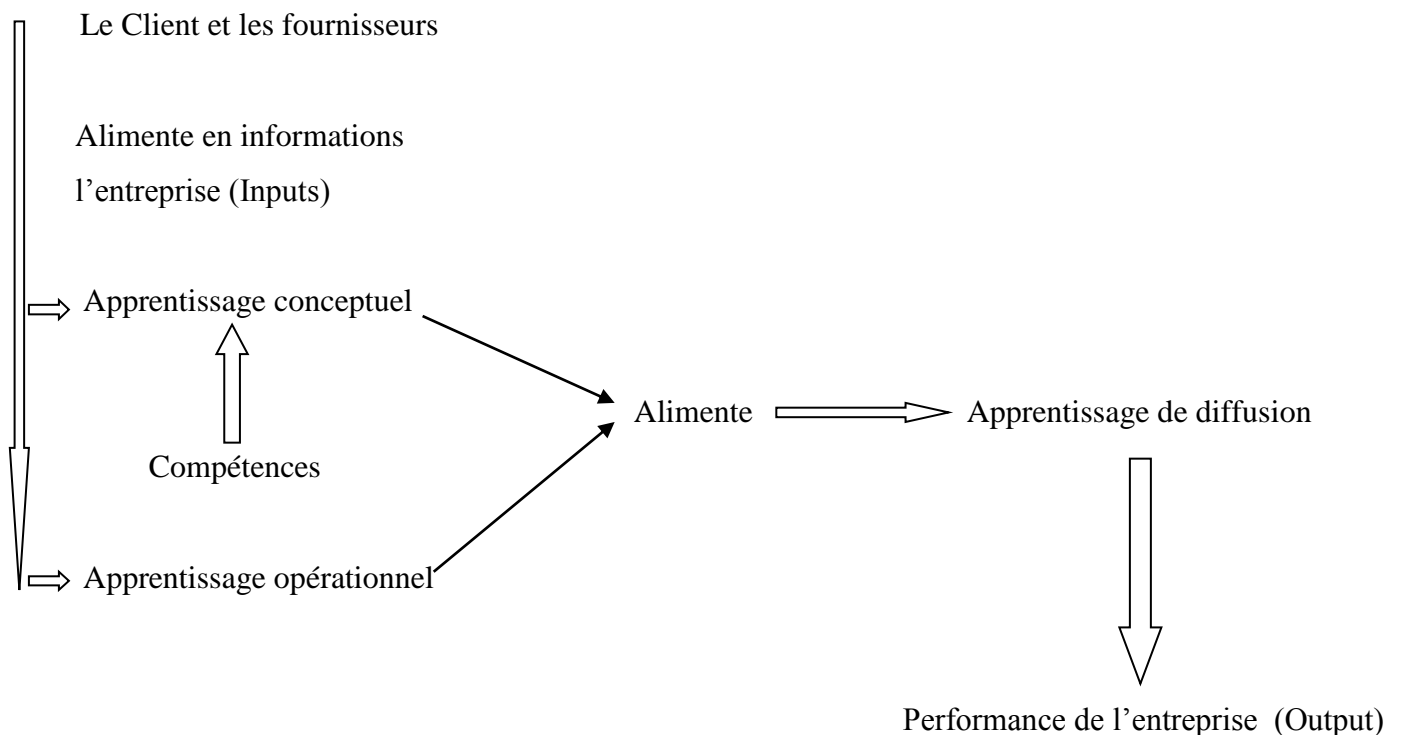
c / L'apprentissage de diffusion.

L'apprentissage de diffusion porte sur la disponibilité de l'individu (le Maître) à transférer ses connaissances pratiques aux autres individus (les apprentis). Cette situation est particulièrement importante pour les nouvelles compétences de l'entreprise issues des écoles de formation mais sans connaissances pratiques. D'où les pratiques érigées au sein de l'entreprise dites du " coaching ".

La diffusion par la socialisation par le processus tacite à tacite ou par l'extériorisation des connaissances pratiques et par le processus tacite à la formalisation et à la codification des connaissances tacites est un facteur important de mise à jour et d'amélioration du stock des connaissances au sein de l'entreprise .La conversion de ces connaissances en décisions et actions contribue à l'entretien de sa performance à court , moyen et long terme .

Apprentissages et performance de l'entreprise.

Schéma 9 : Apprentissages et performance de l'entreprise.



Source : Elaboré par la candidate.

« C'est en effet la culture de l'apprentissage et de l'inter-apprentissage qui favorise l'échange des connaissances. La compétence (le salarié) doit assimiler et traiter cette information dans l'objectif d'un output pour l'entreprise »⁴⁸. Les connaissances pratiques peuvent se révéler insuffisantes pour la maîtrise d'une situation pratique.

Pour Michel Crozier & Erhard Friedberg ⁴⁹, '*l'apprentissage de diffusion*' : les individus et groupes d'individus inventent et fixent de nouveaux modèles de comportements et de jeux avec leur composantes affectives, cognitives et relationnelles.

L'apprentissage de diffusion des connaissances entre les individus soulève la possibilité de l'existence d'un décalage entre le comportement oral (discours) de l'individu détenteur de la connaissance (théorie professée ou *espoused theory*) et sa pratique et application comme connaissances dans ses décisions (théorie en usage ou *theory-in-use*).

Pour Chris Argyris et Donald Schön ⁵⁰ : 'ce ne sont pas les connaissances individuelles qui sont en jeu dans l'apprentissage organisationnel, mais les connaissances collectées, mobilisées dans l'action ' et, en cas de conflit entre la théorie utilisée ou théorie en usage ou *theory-in-use* et la théorie professée ou théorie professée ou *espoused theory*, des routines défensives feront leur apparition pour rendre difficile le changement au sein de l'entreprise.

Chris Argyris ⁵¹ met en évidence deux niveaux d'apprentissage au niveau de l'entreprise :

- **L'apprentissage en simple boucle** (*single loop learning*).

Cet apprentissage en simple boucle qui conduit à réviser les pratiques et les routines sans remise en cause de leurs principes de base, consiste en un processus de détection et de correction des disfonctionnements. Il s'agit de corriger l'action sans remise en cause de son système de pensée. Cette phase peut s'assimiler à du simple stockage de connaissance tacite.

Pour N.N.Nelson '' le concept de routine fait référence à un modèle d'activité répétitif pour une organisation entière, ainsi qu'à une compétence individuelle''⁵²

⁴⁸ David B, (1998), « De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel », Adenis.

⁴⁹ Crozier M & Friedberg E, (1977), « L'acteur et le système », Edition le seuil.

⁵⁰ Argyris C, Schön D, (1978), « Organisational Learning : A theory of action perspective –Wesley Publishing Compagny.

⁵¹ Argyris C, (1995), «Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Inter Editions.

⁵² Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations» à travers Nelson NN, mémoire DEA

- **L'apprentissage en double boucle** (*double loop learning*).

C'est un apprentissage plus complexe, l'individu n'aime pas se remettre en cause et remettre en cause ses convictions, base de justification de ses actions. L'apprentissage en double boucle opère au changement et au bouleversement du cadre de référence et les normes de performance ce qui n'est pas le cas de l'apprentissage en simple boucle.

2-3-2- L'apprentissage organisationnel et la connaissance

Pour Christian Koenig⁵³ l'apprentissage organisationnel est défini par comme étant " un processus collectif d'acquisition de connaissances potentiellement utiles " et par Marc Ingham⁵⁴ " de création de connaissances ".

A- L'école de pensée de l'apprentissage organisationnel :

L'approche de cette école se limite à l'étude de la création et la modification des routines mais aussi à acquérir des connaissances par l'organisation et lui donner la capacité d'interpréter l'information et de détecter les erreurs.

Cette école de pensée a structuré ses recherches en **quatre (04) domaines de réflexion** :

- 1/ Le domaine du fonctionnement organisationnel comme étant le produit de l'incorporation d'apprentissages antérieurs. Le comportement de l'entreprise est construit à partir des expériences passées et les routines.
- 2/ Le domaine concernant l'adaptation et le développement de l'individu au sein de l'organisation, par l'apprentissage.
- 3/ Le domaine d'amélioration des capacités de l'organisation par le travail collaboratif.
- 4/ Le domaine où l'organisation peut devenir apprenante si les individus la composant remettent en cause leurs convictions et changent leur façon de raisonner⁵⁵.

⁵³ Christian Köning -1997- De l'Etat contrit à l'Etat stratège – Management international – Vol 1 n° 2.

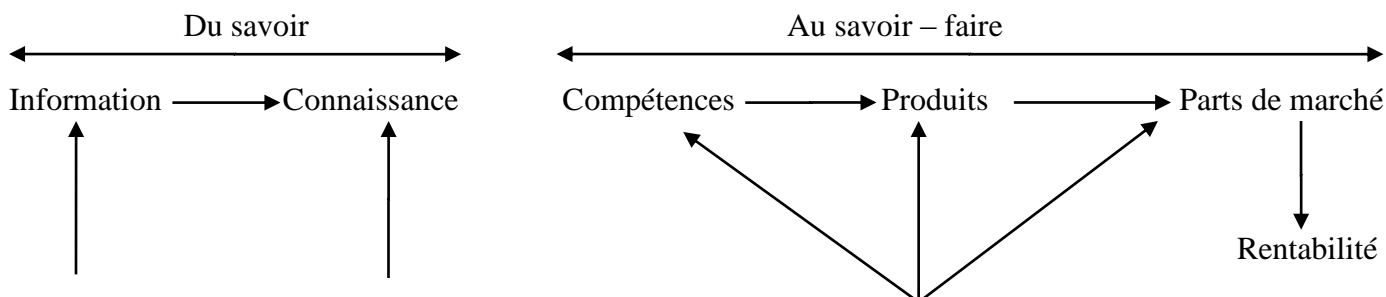
⁵⁴ Marc Ingham -1994- L'apprentissage dans les coopérations- Revue Française de gestion – Vol 04 n° 2.

⁵⁵ Bertrand Moingeon , B.Ramanantsoa – 1997- Apprendre pour changer et changer pour apprendre – In Albert , K (Ed) . L'art du management, Ed Village du monde.

Pour D.A.Garvin ⁵⁶, la "Learning organization" ou "organisation apprenante" est une entreprise qui sait créer, acquérir et transférer les connaissances, et modifier son comportement pour refléter les nouvelles connaissances.

La performance de l'entreprise est influencée par le comportement de chaque individu, par la qualité de sa relation avec les autres individus de l'entreprise.

Schéma 10 : Du savoir au savoir-faire⁵⁷.



Groupe d'apprenants transversaux S'approprier les informations Adhérer à la vision, aux valeurs et aux objectifs

Source (1) : Valérie Marcbach -1999- Evaluer et rémunérer les compétences – Edition organisations + adapté par la candidate

Le comportement (savoir-être ou savoir-agir ou savoir-vivre) qui est "la qualité d'une personne qui connaît et sait appliquer les règles de la politesse"⁵⁸.

La performance de l'entreprise est influencée par le comportement de chaque individu, par la qualité de sa relation avec les autres individus de l'entreprise et par la qualité de sa contribution au service clients, découlant notamment de ses cadences de travail et du temps d'attente à sa satisfaction de chaque client." C'est dans la qualité des comportements développés individuellement et collectivement que réside la performance de l'entreprise"⁵⁹.

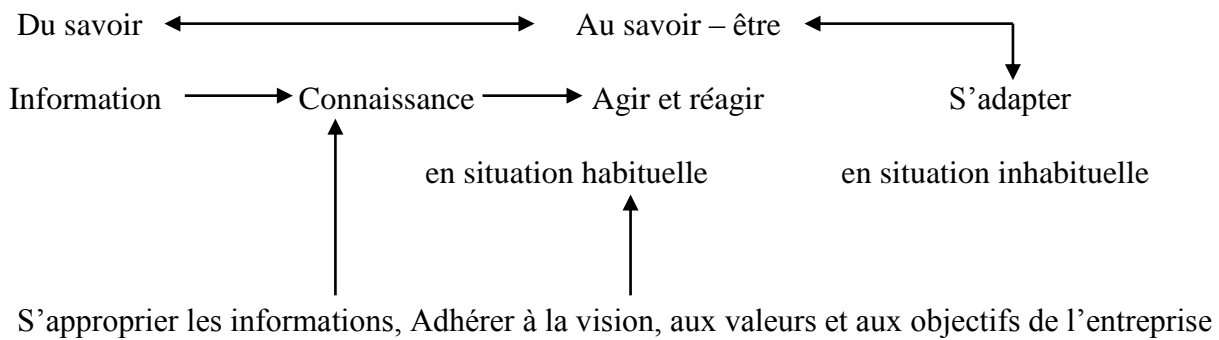
⁵⁶ Dabu A-2007 - Strategic Human Resources Management: Between the Resource-Based View of the Firm and an Entrepreneurship Approach, George Mason University, Mercatus Center Working Paper n°82.

⁵⁷ Valérie Marcbach -1999- Evaluer et rémunérer les compétences – Edition organisations.

⁵⁸ Quélin B, Arrège J L-2000- Le management stratégique des compétences – Ellipses – Editions Marketing SA.

⁵⁹ Le Petit Larousse édition.

Schéma 11 : Du savoir au savoir être (ou du comportement) ⁶⁰.



Source (1) : **Valérie Marbach.** - 1999 -. Evaluer et rémunérer les compétences. Edition Organisations

+ adapté par la candidate.

Paragraphe 2.4 Les formes d'appropriation et de transfert de la connaissance.

2.4.1 Formes d'appropriation de la connaissance.

La connaissance est définie suivant son degré d'articulation (tacite ou explicite) et son mode d'appropriation (individuelle ou collective).

Tableau 6: Formes d'appropriation de la connaissance ⁶¹.

Connaissance	Individuelle	Collective
Explicite	Connaissance déclarative.	Connaissance objective/scientifique.
Tacite	Connaissance automatique.	Connaissance communautaire.

Source: Morad Diani - 2002 – Connaissance et performance économique :Colloque – Aix en Provence.

⁶⁰ Valérie Marbach. - 1999 -. Evaluer et rémunérer les compétences. Edition Organisations

⁶¹ Morad Diani - 2002 – Connaissance et performance économique :Colloque – Aix en Provence.

Pour Bernard David ⁶² « la connaissance tacite est positionné en tant que connaissance dans un monde cloisonné rendue possible par la stabilité dans les métiers ». Ce mode tacite de transfert de la connaissance reste valable à nos jours. Une grande majorité des connaissances stratégiques des entreprises se trouvent mentalement gardé chez l'individu ou dans des manuscrits peu exploitables.

Cela pose le problème de la capitalisation des connaissances stratégiques détenues tacitement par ses compétences quittant l'entreprise ou partant en retraite. Chacun préfère avoir chez lui des documents qui périment plutôt que des documents actualisés et partagés. La possession donne un sentiment de sécurité, même si on n'utilise pas beaucoup la connaissance tacite.

Bernard David positionne la connaissance explicite en tant que 'connaissance dans un monde décloisonné encouragé par les outils modernes de communication (NTIC) '. Le passage d'une gestion de stocks des connaissances vers un mode de gestion dynamique ou de flux de ces connaissances, recompose en permanence le capital de connaissances de l'entreprise.

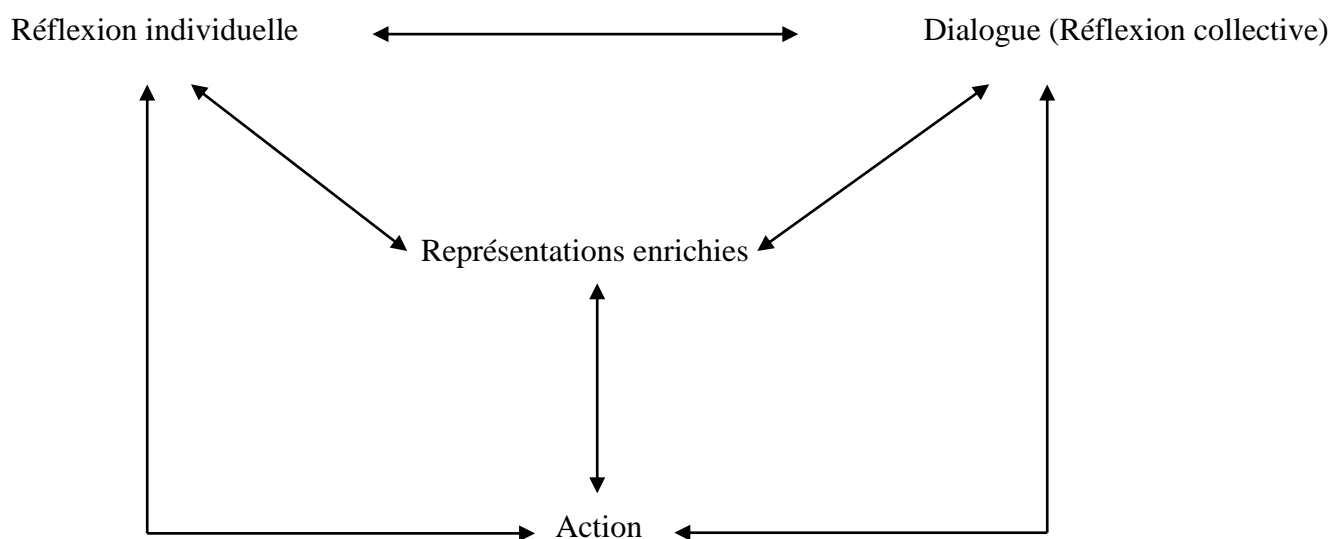
Dans le contexte d'une connaissance explicite et d'une communauté de pratiques ou d'une intelligence collective, la production de nouvelles connaissances renforcera la place de l'entreprise dans la compétition concurrentielle. La connaissance explicite généralement dispersée entre les membres de l'entreprise est une connaissance conceptuelle et, formalisée qui est échangée entre les individus de manière formelle qui s'en approprie. Elle peut facilement être diffusée et communiquée dans l'entreprise. Elle se présente sous forme de langages, de formulations, de signes et de symboles .La connaissance explicite est donc constituée par les informations accessibles grâce à leur formalisation.

La formation facilite l'appropriation de nouvelles connaissances explicitées (par le formateur). La connaissance tacite est constituée par l'observation, l'imitation et les expériences propres des individus dans des contextes et tenant compte des connaissances acquises et gardées en secret. En raison de sa non formalisation, la connaissance tacite est difficilement accessibles aux autres individus et ne peut être partagée que par un processus de socialisation c'est à dire d'échange volontaire des informations et des connaissances entre les membres de l'entreprise.

La connaissance explicite ou implicite (mémoire de l'entreprise) par son partage est une ressource stratégique et constitue l'une des de préoccupations stratégiques au niveau de l'entreprise.

⁶² Bernard David (1998)-De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel – Adenis.

Schéma 12 : Processus de connaissance chez R.J.Boland ⁶³.



Source : (1) Pascal Vida, Philippe Planeix, François Lacroux, Marc Augier, Alain Lecoœur – 2005- Systèmes d'information organisationnels. Edition Pearson, Education.

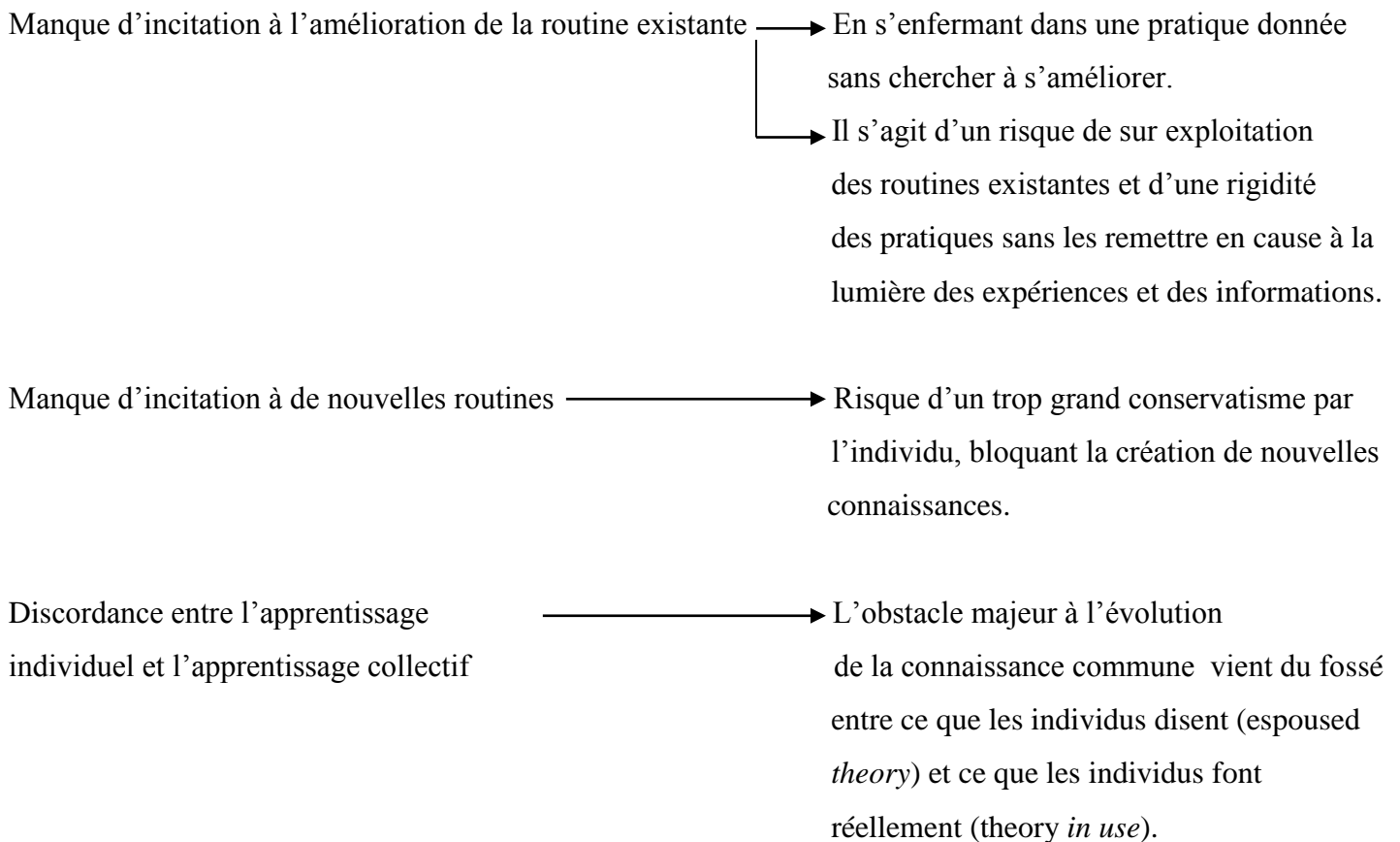
Le processus de connaissance réside dans le contexte de l'extériorisation des connaissances notamment individuelles dans le cadre de la réflexion collective au sein de l'entreprise. Un management prudent de la ressource humaine revêt une importance stratégique pour l'entreprise afin de réduire les risques découlant tant de l'intériorisation des informations et des connaissances que de la perte des compétences individuelles porteurs de connaissances c'est-à-dire à fort potentiel de réflexivité et d'innovations.

Bernard David qualifie de " connaissance – émergence " qui met en " interaction les différentes sources et les différents porteurs de connaissances pour faire émerger une connaissance nouvelle.

Le processus de circulation/ de transfert et de production des connaissances (tacites / explicite est influencée par la relation entre les individus dans leur dynamique de recherche de partage et d'exploitation des informations, de création, d'exploitation et de transfert / distribution des connaissances. Le cloisonnement ou risques pesant sur l'apprentissage collectif devra faire place à l'intelligence collective comme source de création de la valeur.

⁶³ Pascal Vida, Philippe Planeix, François Lacroux, Marc Augier, Alain Lecoœur – 2005- Systèmes d'information organisationnels - Edition Pearson, Education -.

2.4.2 Nature et expression des risques pesant sur l'apprentissage collectif⁶⁴.



Il s'agit d'éviter les relations compartimentées, ignorantes de l'autre et d'encourager la relation et les réseaux humains. Pour finalement admettre que la ressource rare ne réside pas dans l'information elle-même mais plutôt dans la capacité de son interprétation. A cet effet, il devient impératif de développer une culture d'ouverture et de partage des connaissances, source d'avantage concurrentiel à la réflexion stratégique⁶⁵.

⁶⁴ Pascal Petit – 1998- L'économie de l'information – les enseignements des théories économiques Collection recherches – Edition la découverte et Syros.

⁶⁵ Pascal Vida, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Lecoer – 2005- Systèmes d'information organisationnels –Edition Pearson, Education –.

En effet, la compétitivité de l'entreprise souffre du cloisonnement, de pré-carrés, de statuts de l'organisation Taylorienne, alors que l'échange des connaissances est le véritable fondement de l'avantage concurrentiel : Apprendre à travailler ensemble à partir du réseau d'échange des informations et des connaissances entre les membres de l'entreprise.

2.4.3 Modes de transfert des connaissances.

A/ Les connaissance tacite et explicite:

Quatre modes de transfert des connaissances peuvent être identifiés :

Tableau 7 : Modes de transfert des informations et des connaissances.

<i>Connaissance</i>	Tacite	Explicite
Tacite	<p>Socialisation</p> <p>Les connaissances tacites du maître sont transmises tacitement à l'apprenti</p>	<p>Extériorisation</p> <p>Le maître transmet ses connaissances tacites sous forme explicite.</p>
Explicite	<p>Intériorisation</p> <p>Les connaissances explicite sont acquises par l'individu en tant que connaissances complémentaires aux siennes et appropriées en tant que tacites.</p>	<p>Combinaison</p> <p>L'individu exploite les connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances explicites.</p>

Source : ⁶⁶ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Nonaka et Takeushi ⁶⁷» mémoire DEA

Le mode de transfert des informations et des connaissances nous amène à considérer que la gestion des connaissances repose sur **deux approches : l'approche épistémologique et l'approche ontologique**

- La première approche oppose la connaissance tacite et la connaissance explicite.
- La seconde approche oppose la connaissance individuelle à la connaissance collective.

⁶⁶ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations » mémoire DEA

⁶⁷ Nonaka et Takeushi - 1995 – The Knowledge - Creating Compagny –Oxford, University Press,New York

Dans l'approche épistémologique, la connaissance tacite structure le comportement de l'individu au travail.

Pour Karl Polanyi les connaissances tacites sont des " savoirs intuitifs, non verbalisables et articulables"⁶⁸.

Pour Dominique Foray "une partie des savoirs demeure tacite soit parce que l'arbitrage avantage/coût n'est pas favorable à la codification, soit parce qu'ils ne sont pas codifiables étant donné l'état des techniques de codification " ⁶⁹.

Pour Philippe Baumard et Jean André Benvenuti. "La connaissance tacite est un réservoir de savoir " que l'entreprise pour éviter son imitation, devra codifier les conditions du compagnonnage. La connaissance explicite est accessible à chaque individu ou compétence grâce à sa formalisation et à sa codification au sein de l'entreprise .Elle se localise au niveau des procédures, des manuels et des bases de données ⁷⁰.

Pour R.Cowan et D Foray ⁷¹ " la connaissance codifiée est assimilée à de l'information ", ce qui les rend difficile à formaliser et à communiquer.

Selon Nonaka & Takeuchi ⁷², elles se décomposent en **deux dimensions** :

- ❖ *Une dimension technique*: le savoir-faire développé par les individus en trouvant des solutions aux problèmes réels et résultant le plus souvent d'expériences.
- ❖ *Une dimension cognitive*: les croyances, les valeurs ou les schémas mental (ou Pattern Construit) qui gouverne l'action de l'individu.

Pour ces auteurs " la connaissance tacite se transforme en processus informationnel créatif ".

⁶⁸ Karl Polanyi – 1966 – Mobilité professionnelle et développement des compétences – Dictionnaire économique

⁶⁹ Dominique Foray –2000- L'économie de la concurrence –Entreprise et gestion - Fiche lecteur n°14

⁷⁰ Philippe Baumard et Jean André Benvenuti – 1998- Compétitivité et système d'information : De l'outil d'analyse au management stratégique -Ed Masson -

⁷¹ R.Cowan , D.Foray – The Economic of codification and the diffusion of Knowledge –Industrial and Corporate Change Vol 6 n°3.

⁷² Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Nonaka et Takeuchi ⁷²» mémoire DEA

La connaissance explicite enrichit le savoir et le savoir-faire sans création ou transformation particulière. Ainsi, Ils considèrent que la connaissance tacite est plus productive que la connaissance explicite.

B/ Connaissance codifiée et connaissance non codifiée.

Max Henry Boisot⁷³ dans son approche épistémologique de la connaissance distingue la « connaissance codifiée » et de la connaissance « non codifiée » et, y ajoute le schéma cognitif de l'individu c'est-à-dire sa capacité d'abstraction.

Tableau 8 : Connaissance tacite et connaissance explicite⁷⁴.

Connaissance	Non codifiée	Codifiée
Abstraite	Connaissance artistique	Connaissance Scientifique
Concrète	Connaissance esthétique	Connaissance Technique

Source: Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Max Henri Boisot» mémoire DEA

Pour Max Henri Boisot la codification est le processus qui transforme la communication des enseignements des expériences vécues par un individu (connaissance tacite) en connaissance explicite ou diffusable.

Durant ce processus, les expériences de l'individu réduites à des représentations dans sa mémoire (tacite) sont transformées et diffusées (explicite). Il combine la notion d'abstraction avec la notion de diffusion.

C/ Connaissance non diffusée et connaissance diffusée.

Tableau 9 : Connaissance non diffusée et connaissance diffusée ⁷⁵.

⁷³ Philippe Baumar et Jean André Benvenuti – 1998- Compétitivité et système d'information : De l'outil d'analyse au management stratégique -Ed Masson -

⁷⁴ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Max Henri Boisot» mémoire DEA

Connaissance	Non diffusée	Diffusée
Abstraite	Connaissance Esotérique	Connaissance scientifique
Concrète	Connaissance Locale	Connaissance de sujet

Source: Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Max Henri Boisot» mémoire DEA

Pour Max Henri Boisot les connaissances ésotériques concernent les connaissances en possession d'un groupe d'individus ou de la communauté de pratique, les connaissances scientifiques portent sur les lois et les règles de la vie et de l'organisation, les connaissances locales portent sur les connaissances d'un lieu et d'un temps, à l'utilité sociale limitée et les connaissances de sujet représentent les rumeurs sur un sujet donné.

Dans l'approche ontologique, R.Sanchez, A. Heene et H.Thomas, considèrent que la connaissance individuelle est constituée par "l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre les phénomènes" ⁷⁶.

Etienne Wenger examine la problématique du partage des connaissances individuelles entre les individus et les groupes d'individus et l'organisation, pour constituer des connaissances collectives ou connaissances sociales ⁷⁷. Elles sont stockées dans des règles, des procédures, des routines, des principes d'organisation, des schémas de management et des normes partagées au sein de l'entreprise.

Bill Gates a associé les connaissances collectives au Quotient Intellectuel (QI) de l'entreprise appelée connaissances « sociales ». Il parla du *QI* de l'entreprise pour souligner le fait que les connaissances collectives sont plus que la somme des connaissances individuelles particulières face à une problématique donnée.

⁷⁵ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Max Henri Boisot» mémoire DEA.

⁷⁶ R.Sanchez, A, Heene, H,Thomas – 1996- Theory and practice of competence based competition, Edition Pergamon.

⁷⁷ Etienne Wenger -1998- Communities of practice –Press.

En résumé, les connaissances ne sont donc pas qu'individuelles mais elles sont également collectives cultivées dans le cadre des du travail en équipe ou communautés de pratiques regroupant des individus ayant en commun une maîtrise d'un domaine d'activité et qui partagent leur expérience et leurs connaissances avec une liberté et une créativité qui favorisent l'émergence de nouvelles façons d'aborder les problèmes.

En effet, Une connaissance individuelle ne devient collective que lorsqu'elle est partagée avec d'autres membres de l'entreprise. Le partage élargi (par la socialisation, l'extériorisation et la combinaison) des informations et des connaissances entre les membres de l'entreprise construit la connaissance organisationnelle de l'entreprise.

Le travail en équipe est une source d'apprentissage par le partage des connaissances dans la pratique et au cours de la résolution des problèmes complexes concrets. Une condition essentielle pour le trava⁷⁸il collaboratif est de partager la même compréhension d'ensemble de la situation. Chacun doit disposer d'une intelligence globale de la situation pour réagir au mieux et au plus vite.

D'où l'importance du travail en équipe pour encourager l'extériorisation des connaissances tacites des individus à travers les échanges sur le terrain des informations entre les compétences, L'affrontement des sur le terrain crée des interactions sociales et rend possible le partage des interprétations et la construction du sens.

D/ La connaissance mutuelle:

Les rencontres et les participations à des communautés de pratiques peuvent être un moyen d'enrichissement des connaissances notamment des connaissances tacites et d'innovations.

Le partage des connaissances que ce soit dans le cadre du processus Tacite – Tacite ou du processus tacite – explicite ou du processus explicite – explicite a donné naissance au concept de "connaissance mutuelle".Ce concept est assimilé à une vision largement partagée dans un contexte globalisé de l'entreprise afin de permettre à ses membres de communiquer et de coordonner de manière implicite leur activité⁷⁹.

La connaissance mutuelle permet à chaque individu au sein de la communauté de pratique de planifier sa contribution en fonction de ses informations et de ses connaissances.

⁷⁸ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Grimaud Amaury» mémoire DEA

⁷⁹ [www. Macis.joueb.com](http://www.Macis.joueb.com), weblog sur le KM de Dudezert A.

La connaissance mutuelle revête deux formes :

❖ La *'' connaissance mutuelle opératoire ''* qui porte l'aspect formel basé sur la répartition des responsabilités au sein de la communauté de pratique pour la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

❖ La *'' connaissance mutuelle relationnelle ''* articulée sur le facteur psychologique (les émotions) de chacun des membres de la communauté de pratique.

Ils considèrent que *'' la connaissance mutuelle ''* se crée dans un double processus: à la fois dans l'échange lié à la réalisation des tâches qu'a à faire l'équipe et dans l'échange informel lié aux relations humaines dans l'équipe.

Imed Boughzala assimile la connaissance mutuelle à la connaissance collaborative ou Collaborative Knowledge Management (CKM)⁸⁰. Ce dernier considère que pour manager les connaissances, il y a lieu d'assembler une optimisation du processus de formalisation et de partage des informations et des connaissances sans toutefois marginaliser le processus de collaboration dans l'entreprise.

- Les type de connaissance sont au nombre de trois ⁸¹:

* Le premier type de connaissance concerne les tâches à accomplir par l'équipe ou par la communauté de pratique pour atteindre les objectifs fixées par l'entreprise (*Task Knowledge*).

* Le second type de connaissance ce sont des connaissances relationnelles entre les membres de l'équipe ou de la communauté de pratique (*Relational Knowledge*).

* Le dernier type de connaissance porte sur le processus à mener pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise à l'équipe ou de la communauté de pratique (*Process Knowledge*).

Chaque type de connaissances peut donner lieu à des conflits au sein de l'équipe ou de la communauté de pratique.

⁸⁰ Imed.Boughzala -2008- KM et Collaboration, in "Vers le KM 2.0 : Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs?", ouvrage coordonné par Aurélie Duzert et Imed Boughzala, Collection Entreprendre/SI, VUIBERT.

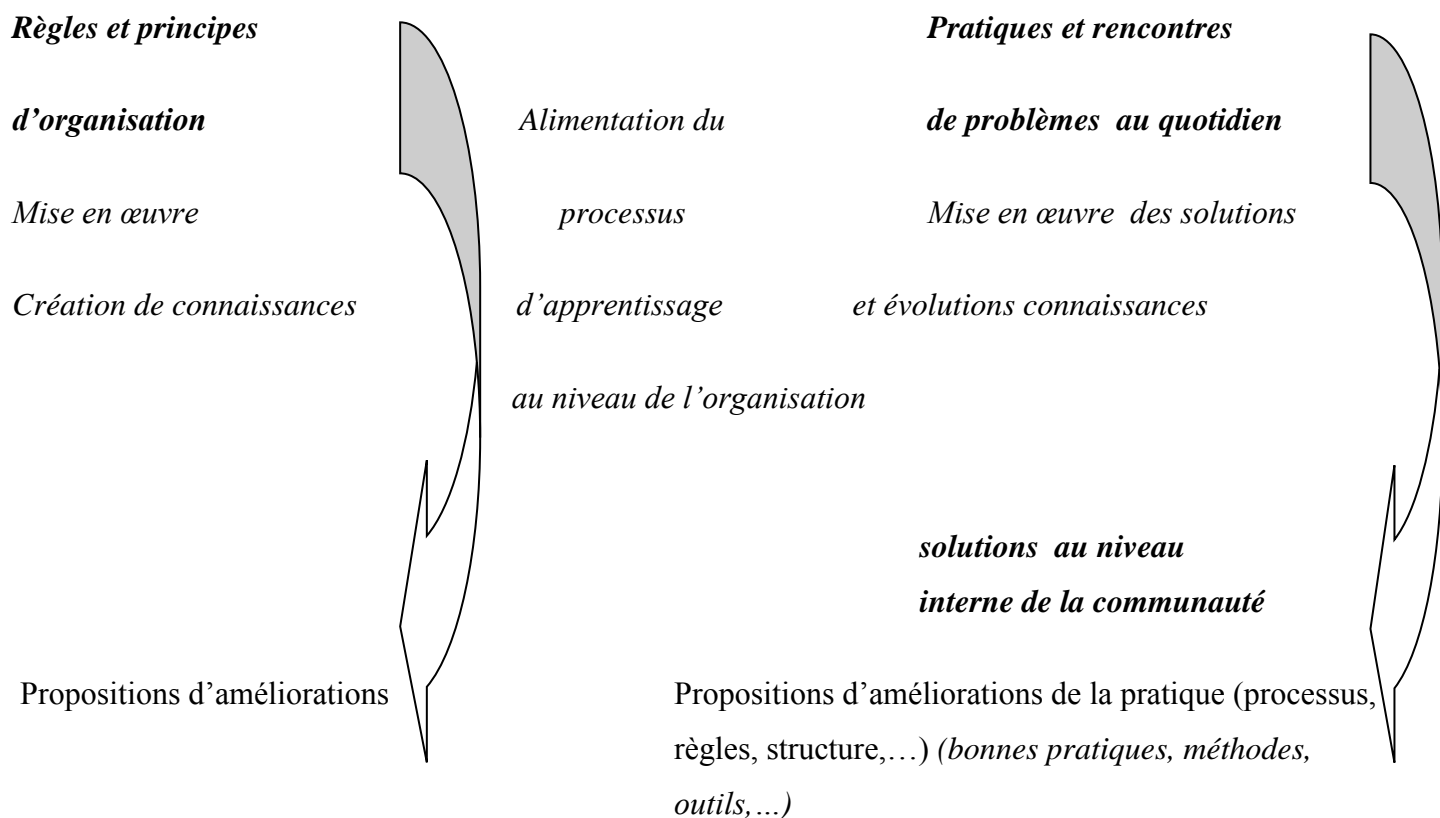
⁸¹ R L Wakefield , Dorothy E Leidner -2006- The Nature and Influence of Conflict in the Virtual Team -America's Conference on Information Systems (AMCIS) , Acapulco, Mexico.

Le Leader de l'équipe ou de la communauté a à s'assurer que l'échange de connaissances et que l'exécution des tâches s'effectue dans un cadre de collaboration et non dans un cadre conflictuel.

2.4.4 Processus d'apprentissage organisationnel et transfert de connaissance.

Le processus d'apprentissage se fait au niveau organisationnel : l'un au niveau interne à la communauté de pratique et, l'autre au niveau de l'organisation :

Schéma 13: Processus d'apprentissage organisationnel.



Source : ⁸² Nicolas Lesca -2007– Management, systèmes d'information et connaissances tacites –Hermès Science / Lavoisier.

⁸² Nicolas Lesca -2007– Management, systèmes d'information et connaissances tacites –Hermès Science / Lavoisier.

Il est identifié deux processus d'apprentissage qui s'alimentent l'un et l'autre dans le cadre du processus organisationnel : l'un au niveau interne à la communauté de pratique et, l'autre au niveau de l'organisation. Les connaissances générées au sein de l'équipe de travail, dans le cadre de l'apprentissage, se diffusent dans l'entreprise et sont véhiculés par des outils de gestion : Procédures de management, processus de réflexion stratégique.

La mise en place du processus d'apprentissage exige la remise en question des cloisonnements organisationnels, qui reste la condition de construction d'une connaissance collective dans le cadre d'une négociation des différentes représentations individuelles.

Le partage productif des informations et des connaissances nécessite que les schémas d'interprétation de ces informations et de ces connaissances soient communs pour l'ensemble des individus. Cette vision commune constitue un facteur clé pour le succès du management stratégique de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et globalisé.

Le partage des informations et des connaissances est facilité par la formalisation des connaissances particulièrement quand les individus ne peuvent se rencontrer physiquement pour échanger et partager leurs connaissances (éloignement géographique).

Paragraphe 2.4.5 : L'axe de progrès des connaissances.

Le principe sur lequel repose l'axe de progrès des connaissances évolue d'un stade de connaissance d'un "état non formalisé et privé" à un stade plus évolué "état formalisé et disséminé" dans l'entreprise. Ce passage accroît le portefeuille de ses connaissances et par voie de conséquence son potentiel d'innovations, autre facteur clé pour le succès du management stratégique de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et globalisé.

Schéma 14 : Axe de progrès des connaissances.

Formalisé	Tacite Explicite	Explicite Explicite
	Extériorisation/externalisation	Combinaison
Non formalisé	Tacite Tacite	Explicite Tacite
	Socialisation	Intériorisation/internalisation

Source ⁸³: Nonaka et Takeushi - 1995 – The Knowledge - Creating Compagny –Oxford University Press,New York d’après ⁸⁴

Pour Calenge Bertrand⁸⁵ ‘‘Toutes les connaissances ne se prêtent pas à la formalisation ‘’. Les connaissances tacites (ou non structurées) de nature difficilement formalisables alimentent les compétences cognitives des individus dans l’entreprise.

Nonaka et Takeushi ont mis en évidence l’importance du dialogue entre savoir tacite et savoir explicite, comme élément fondateur d’une théorie de la formation des savoirs dans les organisations. Le partage des connaissances doit être structurée et prudent au sein de l’entreprise afin d’éviter le transfert de connaissances au profit des concurrents, ce qui pourrait être préjudiciable à l’entreprise.

Pour Jacqueline Remits⁸⁶ «Partager des connaissances ne veut pas dire tout partager avec n’importe qui et n’importe comment S’il s’agit de connaissances très pointues, il n’est évidemment pas nécessaire que tout le personnel soit au courant’’.

Pour Calenge Bernard ‘’ la connaissance ne peut émerger et circuler que dans un contexte de confiance et de réciprocité ‘’⁸⁷ .

⁸³ Nonaka et Takeushi - 1995 – The Knowledge - Creating Compagny –Oxford University Press,New York Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l’avantage compétitif – Dunod

⁸⁴ Ahmed Bounfour -1998- Le Management des Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l’avantage compétitif – Dunod

⁸⁵ Calange Bernard- 1999- Le management de l’information et des connaissances dans l’entreprise – BFF –n°1.

⁸⁶ Jacqueline Remits – 2005- Partager les connaissances au sein de l’entreprise – revue française Trends.

L'encouragement au partage de la connaissance tacite préconise la mise en place d'un système de motivation, notamment en matière de rémunération du "Maître " et du compagnonnage pour l'encadrement du ou des apprentis par le "Maître".

La culture du partage n'est pas enracinée dans l'entreprise. Le partage fait courir le risque de perdre la reconnaissance. . La connaissance explicite est une connaissance qui peut faire l'objet d'une formalisation et d'un stockage par l'entreprise et ce, pour faciliter son accessibilité à chaque individu dans le cadre de l'enrichissement de ses connaissances tacites et de la mise à jour de son stock de connaissances (tacites et explicites).

Dominique Criée estime que l'amélioration ou l'enrichissement de la connaissance "réside dans l'utilisation et non dans le stockage " ⁸⁸.

Le placement de l'entreprise dans l'axe de progrès, c'est-à-dire dans un processus continu d'amélioration de ses connaissances exige quant à lui, la mise en place et une gestion dynamique d'une cartographie de ses connaissances, c'est-à-dire le relevé de ses connaissances ainsi que la conduite des processus de capitalisation et de valorisation de ces connaissances.

Pour Joëlle Forest "le modèle de I. Nonaka" est un modèle de conversion de connaissances qui renvoie à des processus de diffusion, codification et d'appropriation de connaissances.

Déjà là, Le modèle n'est pas une théorie du comment on produit de la connaissance, mais du comment on l'acquiert ⁸⁹.

Pour Calenge, Bertrand "Une compétence individuelle contribue moins au succès d'une entreprise que la dimension collective des connaissances véhiculées " ⁹⁰. L'accès et l'assimilation des connaissances par un individu n'assurent pas automatiquement une production de connaissances par cet individu. Seules la combinaison et la production de connaissances favorisent la conception, source de l'innovation.

⁸⁷ Calange Bernard- 1999- Le management de l'information et des connaissances dans l'entreprise – BFF –n°1.

⁸⁸ Dominique Crié -2003/5 – De l'extraction des connaissances au Knowledge Management –Revue Française de gestion – n°146.

⁸⁹ Joëlle Forest- La Production de connaissances à l'ère des pôles de compétitivité Université INSA Lyon.

⁹⁰ Calange Bernard- 1999- Le management de l'information et des connaissances dans l'entreprise – BFF –n°1.

Pour la théorie C-K de Hatchuel et Weil⁹¹ c'est la production de connaissances qui à l'origine même de l'innovation⁹¹. Cette théorie articule sa démarche sur la distinction de deux types d'espace :

L'espace C —————> représente l'espace des concepts.

L'espace K —————> qui représente l'espace des connaissances.

La logique de cette théorie débute par une disjonction K-C qui fait naître un concept et s'achève par une conjonction C-K qui transforme un concept en connaissance. Pour la théorie C-K sans connaissance il n'y a pas d'expansion de concepts possible. Sans connaissance, la combinaison C-K ne peut avoir lieu puisque c'est à partir des connaissances composant l'espace C qu'opère le raisonnement de conception. Si l'importance de la production des connaissances dans l'innovation est conforté par la théorie C-K, la place de la diffusion des connaissances dans l'innovation est relativisé.

La diffusion des connaissances apparaît une condition nécessaire mais non suffisante de l'innovation. L'entreprise ne peut se contenter de concevoir des dispositifs qui stimulent les échanges (la diffusion) de connaissances mais se doit de travailler à l'élaboration de dispositifs qui favorisent la production des connaissances.

Paragraphe 2.5 : Relation entre l'apprentissage, le traitement de l'information et la gestion de la connaissance.

L'étude de cette relation est effectuée selon **les quatre modèles** suivants:

*** Le modèle de George P Huber-1991**

*** Le modèle de Max H Boisot – 1995**

*** Le modèle de Nonaka et Kono – 1998**

*** Le modèle de Karl Erik Sveiby – 2001**

2.5.1 Modèle Huber : L'apprentissage organisationnel (1991)

Dans ce modèle, l'auteur fait une tentative de dépassement de la vision étroite de l'apprentissage organisationnel. Il élabore la gestion de l'information et la gestion de la connaissance à travers un processus d'apprentissage.

⁹¹ Joëlle Forest- La Production de connaissances à l'ère des pôles de compétitivité Université INSA Lyon.

Selon Huber, ‘‘si une unité apprend, toute l’organisation pourra avoir accès à la nouvelle connaissance’’. Le modèle décrit repose sur la relation entre l’apprentissage et le traitement de l’information par les individus.

L’apprentissage organisationnel devient important lorsque les composants de l’organisation acquièrent la connaissance et reconnaissent le potentiel de son utilité. Il se développe quand les interprétations même différentes sont comprises par l’ensemble des membres de l’organisation. Ce processus organisationnel passe par quatre étapes :

L’acquisition de la connaissance, la distribution de l’information, son interprétation et sa mémorisation.

L’auteur insiste sur le fait que le concept de l’apprentissage organisationnel n’a pas été suffisamment cerné par la littérature portant sur l’acquisition de la connaissance. Pour une évaluation plus approfondie, chaque processus est subdivisé par l’auteur en sous processus.

L’auteur développe des composants et processus associés à l’apprentissage organisationnel suivant les étapes suivantes ⁹² :

1 re étape :

- *L’acquisition de la connaissance* ⇒ cinq sous processus :

- 1- L’apprentissage congénital : il représente les connaissances de base détenues par l’organisation dès sa création.
- 2- L’apprentissage par expérience : représenté par le cumul de connaissances acquises de l’organisation de manière intentionnelle ou non constituant par la suite le capital expérience.
- 3- L’apprentissage par procuration : procéder à l’imitation des autres organisations notamment les concurrents
- 4- La greffe : le capital connaissance est enrichi par l’ajout des connaissances des nouveaux membres à l’organisation.
- 5- la recherche : L’information est acquise par l’organisation grâce à la veille stratégique. Elle comprend ; le balayage (scan), la recherche ciblée, le suivi des résultats.

⁹² Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Huber G.P » mémoire DEA

2^{ème} étape :

- *La distribution de l'information* : il s'agit de regrouper toute les informations et les connaissances provenant de plusieurs sources et de les rediffuser à tous les membres de l'organisation.

3^{ème} étape :

- *L'interprétation* : elle consiste à traiter l'information pour lui donner un sens .l'apprentissage se réalise que lorsque l'ensemble des membres de l'organisation aboutissent à une compréhension commune des différentes analyses et interprétations.

Ce partage est possible par :

- L'uniformité des cartes cognitives (facilite l'interprétation commune)
- La richesse des médias de communication
- Le désapprentissage (les individus oublient une partie des connaissances pour acquérir de nouvelles).

4^{ème} étape :

- *Mémorisation de l'information* : il s'agit de stocker l'information grâce au NTIC pour en faire un meilleur usage et construire la ‘ ‘mémoire organisationnelle’ ’

Donc, l'auteur a abordé le processus d'apprentissage de façon plus détaillé en le subdivisant en sous processus tout en laissant des champs d'investigations pour la recherche future.

L'apprentissage peut être construit à partir des expériences propres et des enseignements passés de l'organisation, soit à partir des expériences des autres. L'organisation doit veiller constamment à renouveler ses connaissances apportées de l'extérieur .Cependant plusieurs éléments des étapes citées par l'auteur restent inexplorées vu la complexité de l'organisation.

2.5.2 Le modèle de Max H Boisot (1995):

Les travaux de Max Boisot cherchent à montrer comment l'information se transforme en connaissance passant par un cycle d'apprentissage social basé sur la dimension culturelle.

L'auteur, pour construire son modèle se concentre sur trois dimensions qu'il définit par trois espaces ⁹³

- L'espace Epistémologique.
- L'espace de l'Utilité.
- L'espace de la Culture.

Dans ce modèle appelé "I-Space" « espace de l'information », il explique comment ces trois dimensions s'influencent. Cette interaction se schématise sous forme d'une trajectoire d'informations reprenant des cycles décomposés **en six séquences** :

• **Le scanning de l'environnement:**

Tout d'abord, il est nécessaire de scanner l'environnement afin de recueillir l'information cruciale qui permet à l'entreprise de chercher les opportunités et les menaces pesant sur l'entreprise pour la mise en œuvre des décisions.

• **La sélection et l'organisation des informations:**

Après le recueil vient la phase de sélection de la "bonne information" qui peut être choisie des connaissances existantes chez les individus, Il s'agit de structurer l'information sélectionnée, considérée à haute valeur ajoutée pour l'utiliser dans le cadre de la résolution des problèmes auxquels pourra être confrontée l'entreprise.

• **L'abstraction de la nouvelle connaissance:**

Cette séquence se limite à généraliser et à codifier la nouvelle connaissance après validation ou tests dans des situations multiples. L'absence de volonté de communication par les individus de l'entreprise constitue le facteur explicatif au frein et au non diffusion de la nouvelle connaissance.

• **La diffusion de la nouvelle connaissance:**

Dès que les individus de l'entreprise sont convaincus que la nouvelle connaissance est utile, sa diffusion à tous les membres de l'entreprise par notamment les NTIC peut être initiée au moindre cout.

• **L'absorption de la nouvelle connaissance:**

⁹³ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Boisot, M. H. » mémoire DEA

La phase de l'absorption intervient dès lorsque la phase de diffusion est achevée .Cette séquence s'approprie la nouvelle connaissance en l'utilisant et l'exploitant dans la pratique par les individus de l'entreprise.

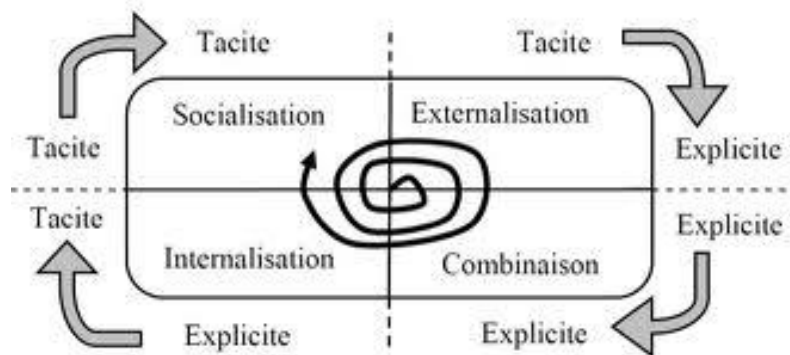
• L'impact de la nouvelle connaissance :

La dernière séquence constituant l'ultime phase d'apprentissage est l'impact de la nouvelle connaissance sur les pratiques, les routines de l'entreprise et les représentations des idées forgées et préconisées. Les freins consistent essentiellement à se contenter des situations habituelles sans pour autant parvenir à des solutions valorisantes à la nouvelle connaissance.

Le déblocage d'une telle situation ne pourrait s'effectuer que par l'une des deux options suivantes : la première est le rejet total de la nouvelle connaissance et la deuxième est la transformation majeure des croyances passées.⁹⁴

2.5.2- Le modèle de I Nonaka et N Konno: « Modèle SECI » (1998)

C'est un modèle qui se focalise sur la création et transformation de connaissance. Pour Nonaka, les organisations créent et utilisent des connaissances à travers des conversions de connaissances.



Il existe 4 modes de transformation :

- *Socialisation* : connaissances tacites =>connaissances tacites. C'est le partage de connaissances par l'expérience. La connaissance se transforme par l'observation et l'imitation. Elle s'acquiert par l'apprentissage dans les communautés pratiques.

⁹⁴ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers I Nonaka et N Konno» mémoire DEA

- *Externalisation* : connaissances tacites => connaissances explicites. C'est le fait de rendre des connaissances tacites en explicites. Cela se fait généralement par le recueil des savoirs -faire des individus et puis les mettre sous forme mémorisable. (L'écriture est un bon exemple d'externalisation).
- *Combinaison* : connaissances explicites => connaissances explicites. Plusieurs éléments de la connaissance explicite peuvent être combinés et partagés par plusieurs individus pour créer une autre.
- *Intériorisation* : connaissances explicite => connaissances tacites. Pour qu'une connaissance explicite devienne tacite, elle doit être verbalisée ou mise sous forme de documents,(manuels,...). La formation des individus est un exemple de l'intériorisation. Elle entraîne automatiquement de nouvelles règles à adopter au sein de l'organisation.

Ce mode exige une gestion dynamique dans un processus continu d'amélioration des connaissances appelé « axe de progrès »

Le modèle SECI ne peut être généralisé car il a été inspiré d'un contexte japonais avec une culture spécifique ou l'esprit d'équipe est très prononcé.

Pour I Nonaka et N Konno (1998), le 'ba' est l'unique espace de partage où se réalise la conversion de la connaissances (Tacite / Explicite) .C'est le lieu « d'apprentissage »⁹⁵ c'est-à-dire à un lieu d'échange des informations et de création de nouvelles connaissances que se partageront les individus au sein des communautés de pratique.

Le « ba » est un lieu où s'effectuent la réflexion et l'apprentissage entre les individus dans le but de construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise. Le ba prend trois formes:

- Il peut être *Physique* sous forme d'espace de travail ex : salle de réunion, bureaux...
- Il peut être *Virtual* c'est à dire tout ce qui en relation avec les NTIC ex : E-mail, messenger, intranets, groupwares
- Il peut être *Mental* comprenant les expériences, les idées et les concepts partagés

Selon I Nonaka et N Konno, la séparation de la connaissance du ba devient une simple information facilement diffusée en dehors de l'espace partagé. La création d'un espace commun va

⁹⁵ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers I .Nonaka et N.Kono» mémoire DEA

permettre de gérer la production de la connaissance dans une perspective où chacun apporte sa vision et son engagement personnel.⁹⁶.

Les quatre types de l'espace ba:

a/ Le ba originel ou espace originel :

C'est grâce à cet espace rapproché des individus que se réalise le partage de l'information et de la connaissance. A ce niveau les compétences s'échangent leurs connaissances tacites, leurs émotions et leurs expériences dans le cadre d'un apprentissage cognitif et collaboratif.

b/ Le ba d'interaction ou d'interacting ba ou espace d'interaction :

Cet espace constitue un lieu privilégié. Il va permettre de rapprocher les compétences qui détiennent des connaissances rares et spécifiques. Ainsi le recours au dialogue et à l'échange des savoirs et des expériences représentés par des "modèles mentaux", permet à ces compétences à élaborer des termes et concepts communs.

c/ Le ba cybernétique ou espace cybernétique

Contrairement aux espaces précédents, le ba cybernétique ne nécessite pas la proximité. Il est constitué d'un ensemble de techniques d'information et de communication tels que : intranets, groupwares, forums qui favorise la collaboration entre les individus par la diffusion et l'échange de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise quel que soit leur position géographique.

d/ Le ba d'exercice ou espace d'exercice

Le processus du ba d'exercice rend plus facile la conversion de l'information et de la connaissance de l'explicite en tacite par la pratique et non par la pensée comme c'est le cas du ba d'interaction.

Donc, Différentes manières existent pour créer de la connaissance, tout dépend de l'espace où elles se produisent.

⁹⁶ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers I .Nonaka et N.Kono» mémoire DEA.

2.5.3 Le modèle de Karl Erik Sveiby (2001) :

Karl Erik Sveiby étudie “ les flux” de transfert et de conversion de connaissances pour tenter de trouver des explications aux préoccupations stratégiques posées par la théorie de la connaissance ‘’⁹⁷.

Cette étude s’étale sur les structures internes et externes et les compétences. L’auteur dispose ces flux en dix points

Dans un premier point il aborde :

- ***La conversion des connaissances entre les individus :***

Dans ce cas c’est le degré de “*confiance*” entre les individus qui reste déterminant dans le volume d’échange des informations et de la modification et des connaissances.

- ***La conversion des connaissances entre les individus et la structure externe :***

Le transfert des connaissances vers ses partenaires (clients, fournisseurs...) se fait à travers des rencontres, ce qui modifie positivement les relations de l’entreprise avec ses parties prenantes. Ce transfert concourt souvent à construire l’image de marque de l’entreprise.

- ***La conversion des connaissances de la structure externe aux individus :***

La socialisation des informations et des connaissances entre chaque individu et la structure externe (partenaires) se réalise grâce aux informations et aux connaissances détenues par l’entreprise. Ce qui contribue au développement de la compétence de chaque individu de l’entreprise et cette relation doit être préservé et capitalisé dans des systèmes d’information.

- ***La conversion des connaissances entre les compétences des individus et les structures internes :***

Ce mode de conversion est largement étudié dans le domaine du « management des connaissances » (KM).Le transfert de la connaissance détenue par les experts à la structure interne a fait l’objet de plusieurs tentatives de modélisation à travers des projets d’Intelligence Artificielle. Notant que La formalisation et la codification ont été facilité par la mise en place des outils de partage d’information (moteurs de recherche, Gestion Electronique des Documents...).

⁹⁷ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

La clé de la réussite réside dans la mise en place d'un climat collaboratif avec une implication du personnel dans l'utilisation des NTIC.⁹⁸

• ***La conversion des connaissances de la structure interne vers les compétences individuelles :***

Ce mode de conversion nécessite le transfert des connaissances entre les compétences des individus et les structures internes. Ces connaissances devenues des informations disponibles grâce au système d'information et les espaces d'apprentissage (e-learning) seront exploitées dans l'action.

• ***La conversion des connaissances au sein de la structure externe :***

Les enquêtes réalisées et la collecte des informations sur l'utilisation du produit et la satisfaction des clients permettent à l'entreprise de développer son image de marque et assurer sa place sur le marché.

• ***La conversion des connaissances de la structure externe à la structure interne :***

L'entreprise a intérêt à capitaliser les informations et les connaissances de ses partenaires (clients, fournisseurs..) en créant des alliances (relation-fournisseurs, relation-clients) considérées comme atouts stratégiques. Cela aidera aussi l'entreprise à déceler les menaces (concurrence) et de saisir les opportunités sur le marché.

• ***La conversion des connaissances de la structure interne à la structure externe :***

Ce transfert contribue à développer les connaissances et la compétence des partenaires de l'entreprise. Un lien est établi appelé relation "gagnant-gagnant" et sera amélioré et renforcé par des prestations de services personnalisés tels que les extranets, les services e-business.

• ***La conversion de connaissances au sein de la structure interne :***

La structure interne est considérée comme étant l'élément central de toute organisation. Elle favorise nécessairement l'intégration et la conversion des flux de connaissances grâce au management des connaissances qui s'appuie sur les systèmes d'information et les bases de données de l'entreprise

• ***Maximiser la création de valeur :***

⁹⁸ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby » mémoire DEA

La culture de partage de l'information et des connaissances est un facteur déterminant au succès de l'entreprise. D'où la nécessité de la coordination des différents modes de conversion des connaissances qui est assuré par une stratégie du management des connaissances au niveau de la direction. Aussi la remise en cause des routines organisationnelles favorisant la dynamique des processus d'apprentissage engendre la création ou la préservation du processus de création de la valeur.

Le lieu et processus de conversion des connaissances structurés dans le tableau suivant :repris

à partir des travaux de Karl-Erik-Sveiby (1998):

Tableau 10: Lieu et processus de conversion des connaissances.

Lieu de conversion des connaissances	Solutions pour augmenter les flux de transferts des connaissances
1. Entre les individus	Développer la confiance
2. Des individus à la structure externe	Eduquer les clients
3. De la structure externe vers les individus	Apprendre des clients
4. Des compétences individuelles à la structure interne	Mise en place d'outils et de logiciels KM
5. De la structure interne aux compétences individuelles	Mettre en pratique la connaissance par des cas, des simulations (e-learning)
6. Au sein de la structure externe	Augmenter la réputation de l'entreprise et connaître l'opinion des parties prenantes
7. De la structure externe à la structure interne	Nouer des alliances stratégiques et mettre en place des systèmes de relation clients ou fournisseurs
8. De la structure interne à la structure externe	Ouvrir sa connaissance aux clients et améliorer le service rendu
9. Au sein de la structure interne	Optimiser les bases de données et l'intégration des Systèmes d'Information

Source : ⁹⁹ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

Le tableau proposé dresse une liste de lieu de conversion des connaissances qui sont au nombre de

⁹⁹ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

neuf. A chaque niveau de conversion, l'auteur préconise des solutions augmentant les flux de transfert des connaissances.

2.5.4 Indicateurs de valorisation des modes de conversion des connaissances.

Karl Erik Sveiby (1998) dans le cadre des modes de conversion de l'information et de la connaissance, fait référence à **trois structures** :

La structure **interne**, la structure **externe** et les **compétences**¹⁰⁰.

Il se propose d'étudier et d'évaluer les interactions de la structure interne, de la structure externe et des compétences au sein de l'entreprise, à travers des indicateurs suivants :

* Le premier indicateur : La croissance ou le renouvellement de la structure

Il reflète l'impact des interactions entre les structures sur le degré de croissance suscitant ou non le renouveau de la structure.

* Le second indicateur : L'efficacité de la structure

Il permet de mesurer l'efficacité de la structure engendrée par les interactions entre les structures.

* Le dernier indicateur : La stabilité de la structure

La stabilité constitue l'objectif à atteindre par l'entreprise.

Pour comprendre le processus de création de la valeur, Karl-Erik Sveiby a réuni les indicateurs de valorisation des modes de conversion des connaissances au niveau de chaque structure et sont présentés dans le tableau ci après :

Tableau 11 : Indicateurs de valorisation des modes de conversion des connaissances.

¹⁰⁰ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby » mémoire DEA

Structure interne	Structure externe	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité par client - Croissance organique (interne, par développement de produits) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans la composante interne (en % CA) - Investissement dans les systèmes de traitement de l'information (en % du CA) - Contribution des clients à la composante interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Années d'exercice de la profession dans l'entreprise (expertise) - Niveau de formation - Investissement en formation (en % du CA, nombre de jours par professionnel) - Evaluation des experts (Entretiens d'évaluation...) - Rotation du personnel (niveau de compétence des experts divisé par celui de ceux qui l'ont quittée) - Apport des clients à la compétence (identification des projets clients formateurs)

Source : ¹⁰¹ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

Tableau 11 : Indicateurs de valorisation des modes de conversion des connaissances (Suite).

Structure interne	Structure externe	Compétences
- Indice de satisfaction des	- Proportion représentée par le	- Proportion d'experts dans l'entreprise (nombre d'experts

¹⁰¹ Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

clients - Indice de gain ou de perte de contrats - Ventes par client.	personnel administratif - Chiffre d'affaires par membre du personnel administratif - Mesure des valeurs et de l'attitude (enquêtes internes)	divisé par le nombre total d'employés) - Effet de levier (importance du rôle des experts dans la capacité de l'entreprise à générer du CA) - Valeur ajoutée par expert
- Proportion de clients « grands comptes » (les cinq plus importants) - Pyramide des âges de la clientèle (longévité des clients) - Ratio des clients fidélisés -Fréquence des commandes successives.	- Age de l'entreprise - Rotation du personnel administratif - Rotation de nouvelles recrues	- Age moyen - Ancienneté - Situation salariale relative - Turnover des experts

Source : ¹⁰² Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

Ce modèle Choisi par Karl Erik Sveiby fournit une approche préliminaire des différents modes de conversion de l'information et des connaissances, avec une limite dans la valorisation des connaissances dans l'entreprise centrée uniquement sur le mode explicite de la connaissance ignorant la double composante de la connaissance à savoir la connaissance explicite et la connaissance tacite .

2.5.5 Caractéristiques de la connaissance explicite et la connaissance tacite.

Tableau 12 : Matrice des états de la connaissance.

¹⁰² Perrin A, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Karl Erik Sveiby» mémoire DEA

Les différences entre ces deux (02) types de connaissances, les principales caractéristiques de chaque connaissance sont exposées ci après:

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Nature	Subjective	Objective
	Présent (ici et maintenant)	Passé
	Connaissance personnelle et dépendante du contexte	Connaissance formalisée, spécialisée, explicable ou non adaptative
		Connaissance Créée pour communiquer avec d'autres personnes
Localisation	Dans le cerveau des Individus	Repartie dans l'entreprise (bases de données, bases documents, etc.)
Forme	Non formalisée	Formalisée (documents électriques ou physiques)
Transmission	Difficile	Facile
	Transmise par apprentissage	Transmission par échange de Documents
Mode de Création	Acquise par la pratique, l'expérience.	Interprétation d'information et formalisation de connaissance tacite
		Fortement marquée par les circonstances de leur création
		N'exprime pas le " non-dit" de ceux qui l'ont formalisée

Source: ¹⁰³ Nonaka et Takeushi - 1995 – The Knowledge - Creating Company –Oxford University Press, New York d'être Ahmed Bounfour ¹⁰⁴.

Paragraphe 2.6 : La cartographie, la capitalisation et la valorisation de la connaissance.

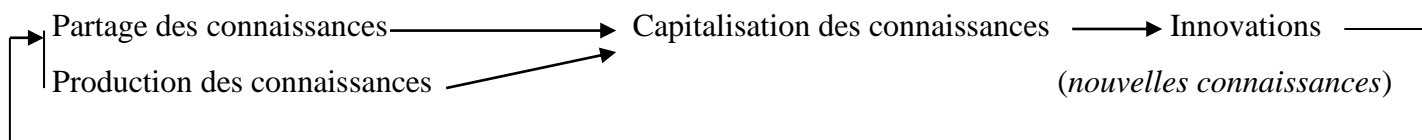
L'entreprise, qui s'insère dans l'économie fondée sur la connaissance, effectue la remise en cause de sa vision managériale traditionnelle organisée autour de ses moyens de production et de son couple

¹⁰³ Nonaka et Takeushi - 1995 – The Knowledge - Creating Company –Oxford University Press

¹⁰⁴ Ahmed Bounfour -1998- Le Management des Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif – Dunod

‘‘produits / marchés’’. Elle remplace la logique managériale en se basant sur la capitalisation et l’accroissement de ses connaissances, sources de ses innovations futures, et par suite de la construction de ses facteurs clés de succès sur son marché.

Schéma 15 : Logique managériale de l’entreprise d’aujourd’hui.



Source : Elaborée par la candidate.

2.6.1 Concept de la cartographie des connaissances :

Pour Bertrand Calenge ¹⁰⁵ il s’agit aujourd’hui de capitaliser des connaissances et de les diffuser au sein de l’entreprise, jusqu’à transformer cette dernière en entreprise apprenante ¹⁰⁵.

Pour Jean Yves Prax ¹⁰⁶ ‘‘L’entreprise devient un système qui tire sa cohérence d’une finalité partagée collectivement, en interaction avec un environnement évolutif. Dans ce cadre, elle doit développer des formes d’apprentissage collectif qui garantisse l’appropriation des finalités du système par chacun ¹⁰⁶.

La cartographie des connaissances représentant une photo des connaissances en possession des individus au sein de l’entreprise. Cette cartographie sert à aider les dirigeants de l’entreprise à l’évolution de la répartition des connaissances.

Ce nouveau mode managérial de nature stratégique conduit l’entreprise à bâtir et à faire fructifier son portefeuille de connaissances .

Cela lui permettra d’enrichir son portefeuille d’innovations, mais aussi d’identifier et de mettre en œuvre des décisions, en environnement incertain, adaptées à la résolution des problématiques nées de situations dissemblables et / ou non vécues par le passé.

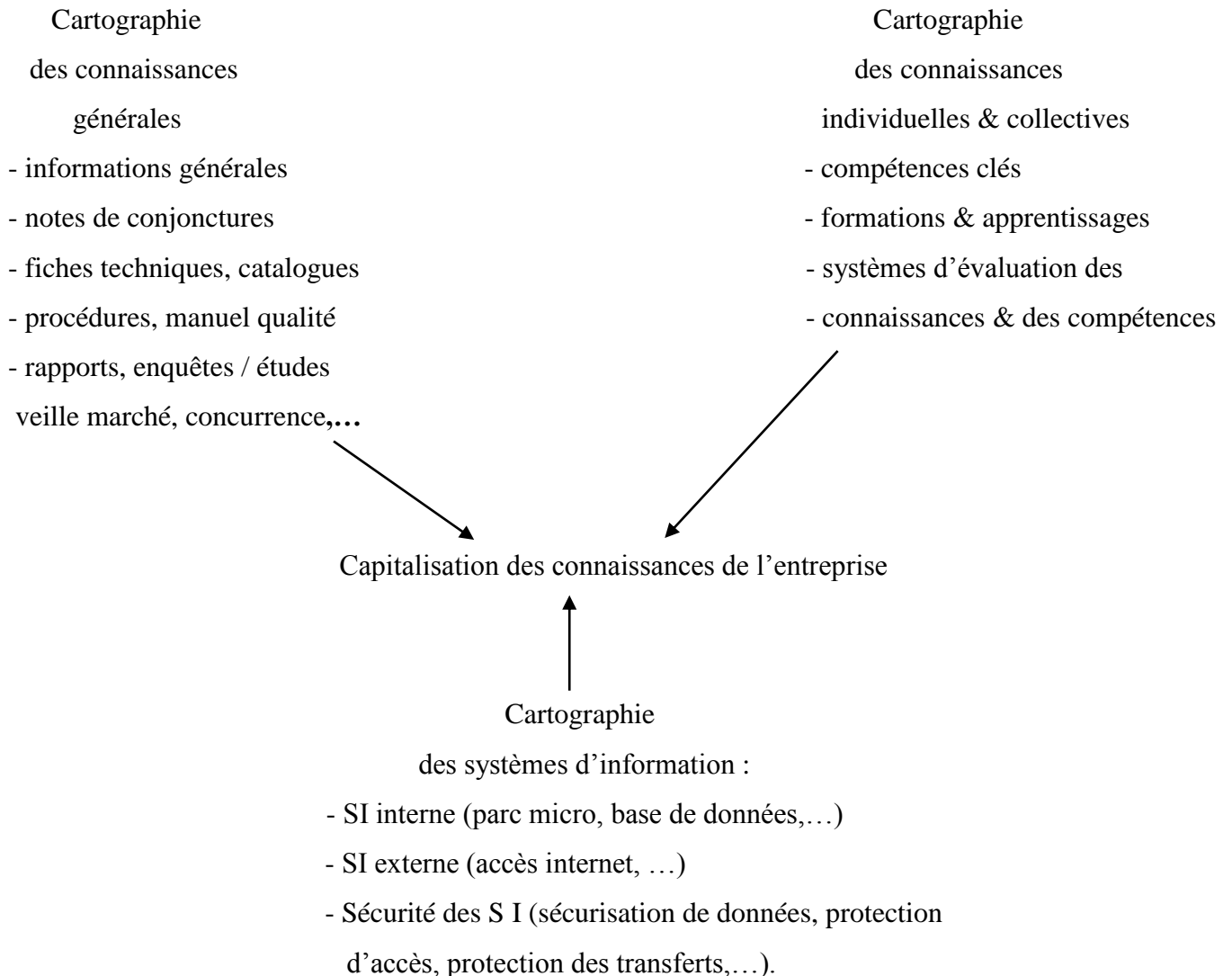
Les méthodes modernes de management conduisent à favoriser la production de connaissances, non par la recherche de génies isolés, mais par la mobilisation collective, induisant un mode de direction

¹⁰⁵ Calenge, Bertrand, « Le management de l’information et des connaissances dans l’entreprise de demain », BBF, 1999, n° 1, p. 113-114.

¹⁰⁶ Jean-Yves Prax – 2007- Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur- Edition Polia Dunod.

basé sur la confiance : « Le fait de créer et de partager des connaissances constitue des activités immatérielles qui ne peuvent être ni supervisées ni imposées »¹⁰⁷.

Schéma 16: Cartographie et capitalisation des connaissances.



Source : Elaborée par la candidate, à partir de ¹⁰⁸.

La cartographie de son stock de connaissances permet à l'entreprise d'améliorer sa capacité de captation et d'exploitation des connaissances et développer sa capacité de production de nouvelles connaissances, sources des innovations facteurs de succès de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

La cartographie se propose à répondre à deux préoccupations importantes de l'entreprise :

¹⁰⁷ Calenge, Bertrand, « Le management de l'information et des connaissances dans l'entreprise de demain », BBF, 1999, n° 1, p. 113-114.

¹⁰⁸ Jean- Yves Prax -2000 -Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance – Dunod –.

- **La première préoccupation:** Elle consiste à effectuer l'inventaire des connaissances disponibles au sein de l'entreprise.

- **La seconde préoccupation:** Par cet inventaire et les ambitions de l'entreprise, elle facilite l'identification des connaissances critiques ou cruciales non possédées par l'entreprise et susceptibles de lui offrir un avantage compétitif face à ses concurrents sachant que le facteur –clé de succès / de compétitivité dans le future sera le capital connaissance de chaque entreprise.

2.6.2 Cartographie et capitalisation de la connaissance :

La cartographie est un des outils importants de gestion de la connaissance notamment :

- **la cartographie de la connaissance:** qui a pour but d'identifier et d'inventorier les connaissances existantes.

- **La formation:** qui facilite le transfert des connaissances explicites.

- **Le réseau d'experts et les communautés de pratique:** qui facilitent l'échange ou le transfert des connaissances tacites.

La capitalisation des connaissances de l'entreprise peut être exprimée par l'équation suivante :

Capitalisation des connaissances = (connaissances acquises au cours du temps + Expériences – connaissances devenues obsolètes)¹⁰⁹.

Paragraphe 2.6.3 : Processus de valorisation des connaissances.

La valorisation les connaissances en stocks se fait par le partage des connaissances tacites par le compagnonnage, et des connaissances explicites notamment à l'aide des T I C dans le cadre de leur mise à jour.

La culture de partage des informations et des connaissances entre les individus de l'entreprise renforce ses capacités managériales (techniques, commerciales, financières,...).

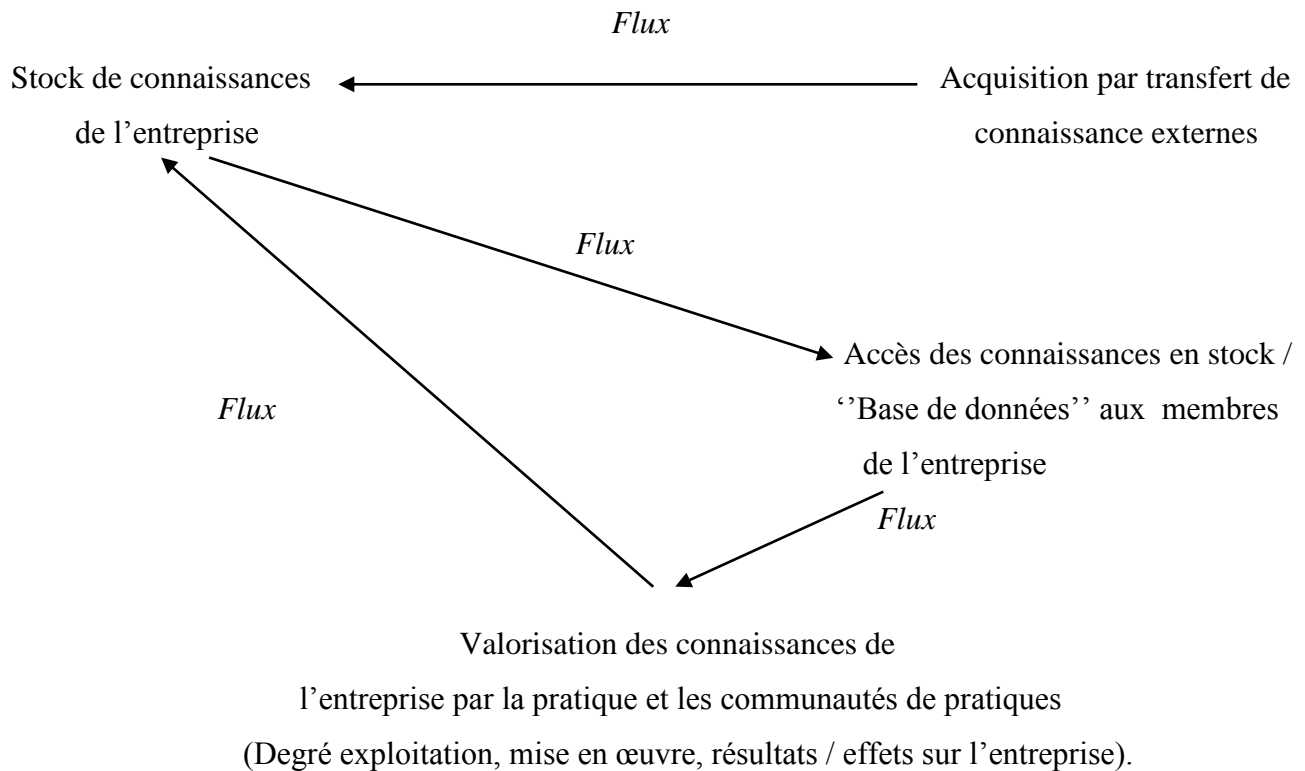
La valorisation des connaissances s'effectue par les connaissances nouvelles acquises à la suite de l'échange et de la mise en œuvre des connaissances existantes internes et du transfert de connaissances externes vers l'entreprise.

¹⁰⁹ Laurent Veybel & Patrick Prieur -2003- Le Knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance. Edition Organisation.

La valorisation des connaissances s’effectue par la pratique au niveau de chaque individu et au niveau de la communauté de la pratique. Cela équivaut à penser que la formation des connaissances s’appuie d’avantage sur la communauté au détriment de l’organisation et de l’individu.

Le processus de valorisation des connaissances par l’entreprise peut être schématisé comme suit :

Schéma 17 : Processus de valorisation des connaissances.



Source : Elaboré par la candidate, à partir de ¹¹⁰.

Pour Nicolas Moinet et Philippe Darantière ‘ ‘ Les communautés professionnelles jouent un rôle dans les flux d’informations stratégiques ‘ ‘¹¹¹

Paragraphe 2.7 : Concepts de l’organisation dans la pensée managériale (KM)

¹¹⁰ Jean - Yves Prax – 2000 - Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance – Dunod –.

¹¹¹ Nicolas Moinet , Philippe Darantière -2007/4- Organiser la veille stratégique dans l’entreprise : Conduite du changement – Connaissances professionnelles et stratégie réseau –n°08 – Editions ESKA / Market.

Pour Bruce Kogut et Udo Zander : ‘‘l’organisation est un système ouvert qui crée de la connaissance par des représentations du monde extérieur ‘‘¹¹². Plus l’entreprise accumule des données et les transforme en information, plus elle améliore sa connaissance de son environnement. De nombreux travaux dans cette épistémologie assimilent la connaissance à l’information et à la donnée.

Pour H.R Maturana & F.Varela : ‘‘L’organisation est composée d’individus qui traitent chacun à leur manière les données auxquels l’organisation est confrontée. L’organisation est à la fois ouverte aux données qui l’entourent mais fermée aux informations et aux connaissances qui sont interprétées et créées par ses membres ‘‘¹¹³.

Pour H.R Maturana & F.Varela , ‘‘ l’environnement extérieur de l’entreprise est construit au sein même de l’organisation,. Il ne lui est pas nécessaire de se le représenter ‘‘ .L’entreprise demeure un collectif d’individus ayant un cadre référentiel commun, basé sur une connaissance partagée.

Pour Karl Erik Sveiby la valeur du « capital connaissances » augmente en fonction du nombre de flux d’échanges au sein de la chaîne de valeur¹¹⁴.

Il identifie au sein de toute organisation une **structure interne** et une **structure externe**¹¹⁵.

- **La structure interne** : porte sur les connaissances créées par les individus au sein de l’entreprise mais qui sont considérées comme relevant de la propriété de l’entreprise. Il s’agit des connaissances cristallisées

¹¹² Bruce Kogut et Udo Zander, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science (3:3).

¹¹³ Humberto R Maturana , Francisco Varela-1980- Autopsies and Cognition – Boston studies In Philosophy –Vol 42.

¹¹⁴ K. E. Sveiby-2001- , A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, n°4.

¹¹⁵ K. E. Sveiby-2001- , A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, n°4.

dans les brevets, les processus, les routines, les marques, les produits. À ces connaissances qui complètent la structure interne se combine les jeux de pouvoir et les communautés de pratiques.

- **La structure externe** : porte la qualité des relations de l'entreprise avec les parties prenantes et qui va influencer sur la qualité de la structure externe à savoir : ses clients, ses fournisseurs, et son Méta Market (Administrations, Prescripteurs,).

Pour Karl E Weick, les structures internes et externes interagissent entre elles. Les structures sont construites socialement par les individus pour constituer le lieu des échanges et de valorisation des connaissances.

La valorisation des connaissances s'effectuant grâce aux interactions entre la structure interne et la structure externe pour créer une valeur intangible (de la connaissance, des feedbacks, des idées...) et la connaissance tangible (la fidélité des clients, l'amélioration du Chiffre d'affaire et des profits de l'entreprise¹¹⁶).

L'entreprise orientée marché doit encourager la reconnaissance et la motivation de l'individu porteur, producteur et diffuseur des connaissances ‘ sources de valeur non seulement pour le client, mais également pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise ‘¹¹⁷.

Tenant compte de cette importance stratégique de la connaissance l'entreprise a, à mettre en place un schéma organisationnel favorisant le développement et l'extériorisation des connaissances.

2.7.1 Domaine de compétence dans la gestion de la connaissance.

Pour la mise en place d'une organisation favorisant la création et le partage de l'information et de la connaissance, l'entreprise doit recruter des compétences. Elle doit motiver ses compétences au partage de

¹¹⁶ Karl E Weick – 1995- Sensemaking in organizations– Sage Publications.

¹¹⁷ Dominique Crié -2003/ 5 – De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146.

l'information et de la connaissance par des mesures financières incitatives (primes,...) et doit former ses compétences au management de l'information et de la connaissance.

En effet, " C'est la capacité à apprendre plus vite que les concurrents que l'entreprise retire un avantage compétitif "¹¹⁸. Les procédures organisationnelles mises en place par l'entreprise notamment dans le cadre de la certification au système management qualité ISO 9001 : 2000 et la formalisation à la communication aux fonctions R&D et production par la fonction marketing, facilitent l'acquisition des informations relatives aux besoins exprimés ou latents du marché .Ce qui permettra la fabrication de produits et services adaptés à ces attentes et par conséquent une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

Aujourd'hui, toutes les fonctions de l'entreprise ressentent le besoin de formaliser, collecter, construire, échanger et, surtout, partager des connaissances¹¹⁹. Pour sa réussite, l'entreprise doit donc placer l'information au centre de son dispositif organisationnel et éliminer les freins liés au partage des connaissances.

Le mode organisationnel Taylorien ou de Ford basés sur la stricte observation des instructions données par la hiérarchie n'incite pas l'entreprise à mettre en place d'une culture de production ou de partage de l'information et de la connaissance. En effet " dans le contexte des entreprises aux structures pétrifiées, la gestion de la connaissance collective supporte de nombreux freins ".

L'entreprise aux structures pétrifiées recueille et stocke les informations et les connaissances recueillies mais n'incite pas au partage de ces informations et de ces connaissances ou ne voit pas la nécessité de recruter des compétences pour analyser et pour utiliser ces informations et ces connaissances en stock dans le cadre d'un déploiement stratégique de ses actions. Ceci s'explique par une organisation inadaptée aux jeux d'influence et de pouvoir des individus composant l'entreprise ou par l'absence de moyens de communication tels que les NTIC.

Dans ce cadre, Peter F Drucker encourage la nouvelle forme structurelle de l'entreprise de demain évoluant dans une économie où dominera l'échange des actifs intangibles ou immatériels : "les grandes entreprises de demain auront pour la plupart moitié moins de niveaux hiérarchiques que leurs homologues

¹¹⁸ Dominique Crié -2003/ 5 – De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146.

¹¹⁹ Von Krogh, G. Rosse, J, (1996), « FWE claims of knowing ». European Management journal, N° 14.

d'aujourd'hui et pas plus d'un tiers de leurs responsables" ¹²⁰. Il considère que l'"organisation du savoir" prendra la forme suivante: "l'activité quotidienne sera fondée sur la connaissance et sur une structure largement composée de spécialistes. Ceux-ci dirigeront et maîtriseront leur propre performance grâce à une information structurée et partagée. Le partage de connaissances - actifs immatérielles – amène à rappeler la connaissance dite ‘*mutuelle*’¹²¹.

Pour M. Dassi et M. Favier les communautés de pratiques ont montré que le contexte ou la culture n'était pas suffisant, la présence d'une connaissance particulière qui encourage et qui appuie la collaboration et la coordination dans les communautés de pratiques est indispensable. Il s'agit pour les individus composant " la communauté de pratique" d'adapter et de planifier leur comportement en fonction de ce qu'ils savent réciproquement les uns des autres, d'où le concept de connaissance mutuelle (2).

On considère que tous les acteurs de l'entreprise sont des acteurs de la gestion de la connaissance, dans la pratique, face à cette approche, les managers considèrent que le management de la connaissance est un domaine relevant de la compétence du niveau Corporate, (PDG, DG, conseil d'administration ou Direction de la stratégie)¹²².

2.8 La gestion de la connaissance : Le knowledge management (KM).

La théorie du management par la connaissance se fonde sur les postulats suivants :

¹²⁰ Peter E Drucker – 1988- L'émergence de la nouvelle organisation : Organisation du savoir.

¹²¹ M.Daassi , M.Favier M. (2007), Le nouveau défi des équipes virtuelles: construire et maintenir une connaissance mutuelle, Revue Systèmes d'Information et Management, n°3, Vol. 12, 2007, p 3-30.

¹²² Adina Dabu -2007 - Strategic Human Resources Management: Between the Resource-Based View of the firm and an Entrepreneurship Approach, George mason University, Mercatus center Working Paper n°82.

- Les processus de management par la connaissance comprennent : la création de nouvelles connaissances, la collecte des connaissances existantes, l'organisation des connaissances pour accroître leur utilité, le partage des connaissances, l'adaptation des connaissances pour s'adapter à différentes situations.
- La connaissance constitue la ressource stratégique la plus importante pour l'entreprise et qu'elle peut être utilisée dans différentes activités avec des coûts marginaux faibles.
- La connaissance est constituée de ressources intangibles qui par définition sont assimilées à un processus cumulatif dans une perspective de rendement croissant et peut être considérée comme inépuisable.

2.8.1 Concepts :

Le KM est le «processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs»¹²³.

Pour Michael E Porter, l'acquisition des connaissances par l'entreprise correspond à sa volonté d'adaptation aux contraintes de son environnement. D'où l'exigence, dans le cadre de la concurrence commerciale, de l'appropriation des connaissances techniques et savoir-faire, soit en les achetant, soit en les développant¹²⁴.

Chandler considère que c'est l'entreprise qui crée les connaissances tout en adaptant les connaissances disponibles à ses besoins. Le maintien de cette vision basée sur les compétences a

¹²³ Gilles Lambert et Noufou Ouédraogo – 2006/7- L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus – revue Française de gestion – n°166.

¹²⁴ M. E. Porter – 1986- L'Avantage Concurrentiel – Inter Edition.

encouragé à ce que la connaissance, facteur intellectuel se révèle comme étant le principal facteur de production de l'entreprise¹²⁵.

Pour Henry Mintzberg, l'individu assurant des responsabilités de direction (ou de management) ne réfléchit pas toujours dans le calme et est souvent amené à prendre des décisions structurelles c'est-à-dire de long terme (exemple des décisions d'investissements), en s'appuyant sur ses relations interpersonnelles au moyen desquelles il s'informe ou recueille des informations et, sur les systèmes d'information et de gestion disponibles dans l'entreprise¹²⁶.

L'entreprise a, à identifier les ' ' domaines critiques de connaissances ' 'qu'elle se doit en permanence de surveiller et de gérer¹²⁷.

La gestion des connaissances revêt deux préoccupations importantes et présentées dans le schéma ci après :

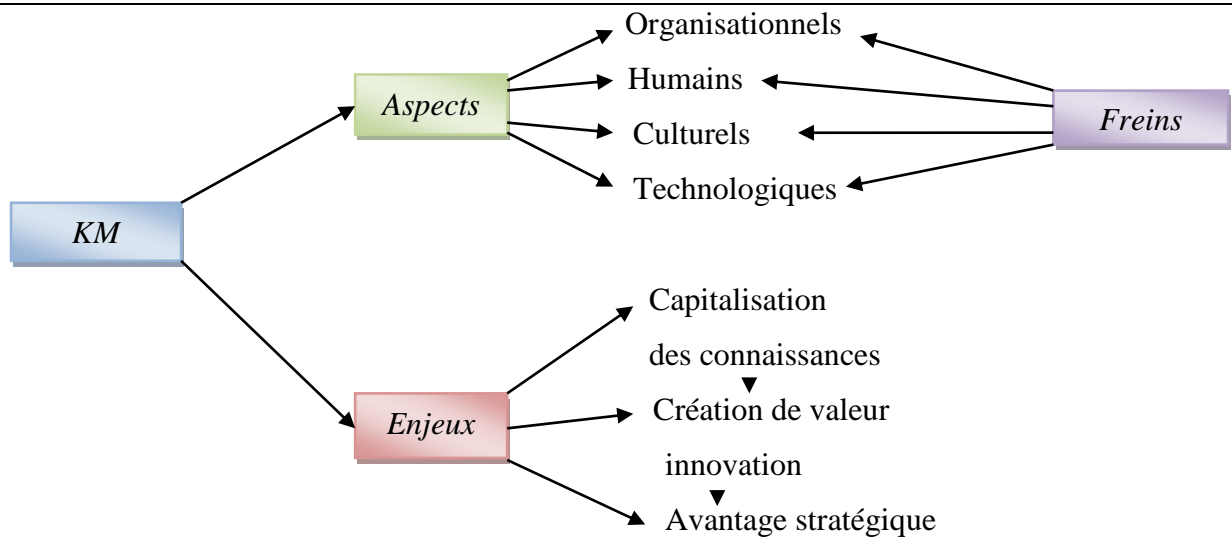
Schéma 18 : Le management des connaissances : Aspects et enjeux.

¹²⁵ Alfred Dupont Chandler – 1999- The visible hand : The Managerial Revolution in American Business – Longman green and Co.

¹²⁶ Henry Mintzberg -1982- Structure et Dynamique des organisations – éditions d'organisations.

¹²⁷ Grimaud Amaury -2006/3 – Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : La dynamique d'appropriation des connaissances en organisation – revue management et avenir , n°9.

LE CADRE GENERAL DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES



Source : ¹²⁸ Dominique Criée – De l’extraction des connaissances au Knowledge Management – 2003/5 Lavoisier – n°146, Revue Française de gestion. 0

2.8.2 Bases de la gestion des connaissances (KM)

La gestion des connaissances s’appuie sur :

- La connaissance explicite basée sur la formalisation des connaissances par leur codification et archivage documentaire pour leur accès aux autres individus intéressés faisant partie de l’entreprise.
- La connaissance tacite basée sur l’échange tacite d’expériences d’experts (le Maître).

Le lieu privilégié du transfert de la connaissance tacite est le travail en équipe ou -la communauté de pratique – dont le fonctionnement est basé sur la confiance “ émetteur / récepteur(s) ” ou le “ Maître / L’apprenti (s) ”.

Les préoccupations de l’entreprise résident dans la capitalisation de la connaissance implicite en stock dans le cerveau de chacune de ses compétences .La capacité à diffuser la connaissance créée

¹²⁸ Dominique Criée – De l’extraction des connaissances au Knowledge Management – 2003/5 Lavoisier – n°146- Revue Française de gestion.

localement et l'élargissement du champ de l'apprentissage pourrait jouer un rôle très important dans la performance des processus de management ¹²⁹.

Le partage ou échange du flux de connaissances tacites et implicites améliorent la performance des processus de gestion et de décision de l'entreprise. « Le flux de connaissances enrichit et renforce le stock de connaissances acquises. Il donne à son détenteur la capacité d'apprécier et de remettre en cause tout un ensemble de suppositions et de croyances jusque là implicitement partagées et approuvées » ¹³⁰.

Il lui permet de sélectionner l'information pertinente pour définir les actions à entreprendre. Les décisions fondées sur l'instinct d'une personne isolée sont plus souvent des échecs que des succès''.

2.8.3 Importance du KM dans le processus de décision.

La recherche et la capitalisation de connaissances nouvelles, enrichissant les connaissances acquises par le passé et, en cohérence ou remettant en cause les connaissances en stock, améliorent le processus de décision dans le cadre de la création de la valeur appuyée sur la qualité des produits et des services et à défendre ou à construire la position concurrentielle de l'entreprise.

L'individu ou compétence pour enrichir sa connaissance et initier et maîtriser son processus de décisions, s'appuie sur :

- Les routines et les instructions tirées de son expérience,
- Les '' frameworks '' ou modèles cognitifs de représentation et qui exige '' une certaine capacité de modélisation et souvent de conception''¹³¹.

Le management par la connaissance encourage tous les individus à la production et au partage de la connaissance pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Friedman ¹³² et S. G. Winter ¹³³ définit comme un "ensemble de routines" les reproductions des mêmes décisions tant qu'elles fournissent des '' satisfactions '' au management de l'entreprise.

¹²⁹ Lambert G & Ouédraogo N, (2006/7), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus», revue Française de gestion, n°166.

¹³⁰ Julia Balogun , Veronica Hope Haley , Eric Viardot -2005- Stratégie de changement – Collection Pearson Education.

¹³¹ Gilles Lambert et Noufou Ouédraogo – 2006/7- L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus – revue Française de gestion – n°166.

¹³² M. Friedman -1953- Essays in positive economics, University of Chicago Press.

¹³³ S. G. Winter -1987a- , "Natural selection and evolution", New Palgrave, 3, Mac Millan.

Les entreprises établissent des règles de décision et les appliquent d'une manière routinière de période à période. La continuité des mêmes routines est de règle tant les raisons objectives de leurs modifications ne se présentent pas.

Le comportement des individus et de l'entreprise demeure routinier "*habitual reaction*" tant que notamment la réalisation d'un niveau de profit est "satisfaisant", ce qui exclue l'approche de la maximisation du profit assimilée comme facteur déstabilisateur du secteur d'activité de l'entreprise. Le management de la connaissance se propose de veiller à ce que les connaissances et les informations soient partagées entre les individus de l'entreprise, afin d'identifier et de mettre en œuvre les décisions adaptées aux problèmes rencontrés par l'entreprise.

Cette préoccupation exige la mise en place, au sein de l'entreprise d'un système d'information et des routines ou procédures, ainsi que l'encouragement du partage des informations et connaissances entre les communautés de pratiques . La connaissance interne à l'entreprise peut être partagée avec les sources externes à l'entreprise, tels que les clients, les fournisseurs, les collectivités publiques et les organisations administratives.

L'entreprise dispose d'une multiplicité d'outils pour le management du partage de la connaissance tels que le coaching, les groupes de travail, les communautés de pratiques et les NTIC.

Conclusion du chapitre.

L'information, définie comme le résultat d'une combinaison de données structurées ayant un sens "read", est un point d'appui incontournable pour l'entreprise dans la construction et la mise en œuvre

de ses décisions stratégiques et opérationnelles. Cette évidence conduit l'entreprise, dans le cadre de sa survie, à accorder une place importante à l'activité de veille informationnelle régulière pour :

- Identifier les décisions pertinentes notamment de réactivité et de pro-activité adaptées à sa situation et à sa conjoncture.
- Positionner ses performances ou *informations - résultats* découlant de la mise en œuvre de ses décisions, par rapport aux *informations - normes* de son secteur d'activité c'est à dire à effectuer son Benchmarking et à analyser les écarts entre ses *informations – objectifs* (ou informations de pilotage) affichés dans ses différents budgets et ses *informations – résultats* (informations base du contrôle de gestion) consignés dans ses rapports d'activité ou d'exploitation.
- Fédérer ses compétences internes et les compétences de ses partenaires (clients et fournisseur...).

Le processus d'interprétation, d'analyse et de partage de l'information et de la connaissance est aussi important que son recueil. La connaissance ressource stratégique de l'entreprise améliore la compréhension de l'entreprise de son environnement et l'optimisation de la gestion des ressources financières et des compétences. L'enjeu stratégique de consolidation des capacités concurrentielles de l'entreprise exige le partage des informations et des connaissances pour faciliter la création de connaissances nouvelles par l'innovation. En effet, C'est par la culture de l'apprentissage et de l'inter-apprentissage que peut être enrichi le capital de connaissances de l'entreprise et sa réactivité et sa pro – activité face aux changements de son environnement commercial ou législatif.

L'axe de progrès des connaissances (axe construit notamment sur la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite et du transfert de la connaissance explicite à explicite) c'est-à-dire le partage des connaissances est un facteur – clé sur lequel l'entreprise se doit d'appuyer son management afin de pouvoir construire et mettre en œuvre avec succès une stratégie renouvelée, adaptée à son environnement et à ses ambitions ou objectifs.

La mise en œuvre par l'entreprise de sa stratégie exige quant à elle , la disponibilité de compétences dont le profil est défini par la maîtrise de la combinaison de trois connaissances à savoir la connaissance théorique ou apprentissage conceptuel au niveau des structures de formations , la connaissance pratique ou apprentissage opérationnel découlant du retour d'expérience et , l'apprentissage de diffusion par la socialisation.

La disponibilité de la compétence dote l'entreprise de la capacité à améliorer ses réponses aux attentes de ses partenaires (clients, fournisseurs, Meta Market). La connaissance s'impose aujourd'hui en tant que ressource stratégique de l'entreprise et sa valorisation permet une meilleure compréhension par l'entreprise de son environnement et une optimisation de la gestion de ses ressources financières et humaines (ses compétences).

A l'ère du 21^{ème} siècle, l'entreprise se doit de refondre sa vision managériale pour passer d'une stratégie basée sur le couple "marché / produits" au couple "marché / informations et connaissances" assimilant les produits à de l'information et à de la connaissance ce qui exige la mise en place et l'exploitation d'un système d'informations d'où l'importance à accorder par le management de l'entreprise aux TIC /NTIC et à la compétence, deux facteurs importants au succès de l'entreprise. En effet, l'enjeu stratégique de consolidation des capacités concurrentielles de l'entreprise exige le partage et l'exploitation pertinente des informations et des connaissances pour faciliter la création de connaissances nouvelles par l'innovation.

En outre, on s'est proposé de mettre en lumière la nécessité pour l'entreprise de refondre sa vision managériale pour passer d'une stratégie basée sur le couple "marché / produits" à la vision basée sur le couple "marché / informations et connaissances" assimilant les outputs de production à de l'information et à de la connaissance. la nécessité de cette refonte de la pensée managériale exige la mise en place et l'exploitation d'un système d'informations et d'un système de capitalisation et de flux (ou de partage) des informations et des connaissances d'où l'importance à accorder par le management de l'entreprise à la cartographie des informations et des connaissances en sa possession à un moment donné et aux outils de facilitation du transfert rapide des informations et des connaissances entre les compétences et représentés par les TIC /NTIC.

C'est par la culture de l'apprentissage et de l'inter-apprentissage que peut être enrichi le capital de connaissances de l'entreprise et sa réactivité et sa pro-activité face aux changements de son environnement macro-économique et micro économique (intensité concurrentielle).

La démarche managériale combinatoire de ces quatre facteurs pertinents constitués par la circulation / partage 'In Time' de l'information et de la connaissance entre les compétences grâce aux TIC / NTIC facteur d'innovation par la création de connaissances nouvelles, améliorera les capacités concurrentielles de l'entreprise.

L'axe de progrès des connaissances construit notamment sur (la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite et du transfert de la connaissance explicite à explicite), entraînant le partage des informations et des connaissances est un facteur – clé sur lequel l'entreprise se doit d'appuyer son management .Il lui permet de construire et mettre en œuvre avec succès une stratégie renouvelée, adaptée à son environnement et à ses ambitions (conquête de parts de marché).

L'information et la connaissance améliorent la compréhension de l'entreprise de son environnement et l'optimisation de la gestion des ressources financières et des compétences. C'est une préoccupation importante qui impose à l'entreprise à accorder une place à l'activité de Veille c'est-à-dire au processus de recueil, d'interprétation, d'analyse et de partage de l'information et de la connaissance.

La définition et la mise en œuvre par l'entreprise d'une stratégie exige la disponibilité de compétences dont le profil se définit par la combinaison de trois connaissances : La connaissance théorique ou apprentissage conceptuel au niveau des structures de formations, la connaissance pratique ou apprentissage opérationnel découlant du retour d'expérience et, enfin l'apprentissage de diffusion par la socialisation de l'information et de la connaissance.

Chapitre-2 : Interconnexions entre les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance et la stratégie de l'entreprise.

Introduction :

Au niveau de ce chapitre je me propose d'étudier les effets positifs, du partage des informations et des connaissances entre les compétences, dans la production de nouvelles connaissances sources des innovations techniques, commerciales et organisationnelles et, facteurs de compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents. Les actions de formation et de " Coaching " des compétences s'intègrent au processus de partage et de création de nouvelles connaissances.

Il s'agit aussi au niveau de ce chapitre de mettre en lumière la corrélation entre la performance de l'entreprise et la fédération des compétences organisées en communauté de pratiques pour la production des nouvelles connaissances. Chaque compétence individuelle ne maîtrisant généralement qu'un nombre restreint d'informations et de connaissances, le travail en communauté de pratique et en équipe multidisciplinaire renforce la compétence organisationnelle de l'entreprise.

Dans un environnement incertain et à forte pression concurrentielle, la fédération des compétences appuyée par la qualité de la compétence organisationnelle de l'entreprise (qualité et actualité des procédures et des routines en place) facilitera la construction et de la préservation des avantages concurrentiels renouvelés, source de création de valeur pour les clients.

La culture d'entreprise du partage des informations et des connaissances entre les compétences individuelles au sein des communautés de pratiques (deux individus constitueront une communauté de pratiques) , au moyen des TIC / NTIC, place l'entreprise au statut de " Learning organization ou organisation apprenante " basée sur l'inter – apprentissage.

La compétence de l'actif humain de l'entreprise à cause de la mise à jour permanente de l'actif intangible constitué par les informations et les connaissances n'est pas en lui-même un acquis stable pour l'entreprise. A ce titre la Veille informationnelle et des connaissances et la mise à jour continue de ces informations et de ces connaissances doivent être une préoccupation permanente managériale.

Cela permettra une différenciation de l'entreprise par une offre aux clients de ses produits et de ses services (intégrant informations et connaissances), d'une valeur ajoutée supérieure à celle des principaux concurrents.

L'entreprise du 21^{ème} siècle est une entreprise " Bio - cybernétique " définie par son actif stratégique constitué par sa génotype (c'est-à-dire son actif intangible ou capital immatériel ou actif non reproductible) constitué par ses informations et ses connaissances pertinentes, ses compétences, son

organisation et ses routines et la qualité de sa coopération avec ses clients, ses fournisseurs et son Méta – Market.

La prise en compte de ces variables constitutives comme clés dans la construction, la mise en œuvre et le pilotage d'une stratégie assureront la compétitivité et la pérennité de l'entreprise sur ses segments de marché. Ceci m'amène à rapprocher ces préoccupations sensibles à la nécessité pour l'entreprise, de la mise en place d'une approche régulière de pilotage de ses indicateurs de gestion (Part de marché par segment de marché, taux et volume de profits par famille de produits,...).

Section -1- Les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance.

Paragraphe 1 -1 : La socialisation et la combinaison de l'information et de la connaissance :

De ce qui précède , le premier enseignements clé suivant peut être relevé :'' La donnée apparaît comme une unité de format , l'information comme une unité sémantique, la connaissance comme unité d'action (le présent et le passé) et , la stratégie apparaît comme une unité d'intention (le futur) '' (1) .

Les membres de l'entreprise par la socialisation , l'externalisation et la combinaison c'est-à-dire par l'échange de leurs informations et de leurs connaissances favorisent la création de nouvelles connaissances, sources des innovations, facteurs clés de succès de l'entreprise .Il s'agit d'éviter '' les logiques internes fondées sur le cloisonnement entre les compétences qu'illustre l'existence de véritables communautés professionnelles de commerciaux , de cadres de production ou des informaticiens , se côtoyant sans coopérer '' ¹³⁴.

En effet, pour l'économie fondée sur la connaissance la construction des avantages concurrentiels s'effectue au moyen du partage des connaissances existantes au sein de l'entreprise et de leurs mises en synergie avec les connaissances nouvelles développées en interne ou acquises de l'extérieur par l'entreprise.

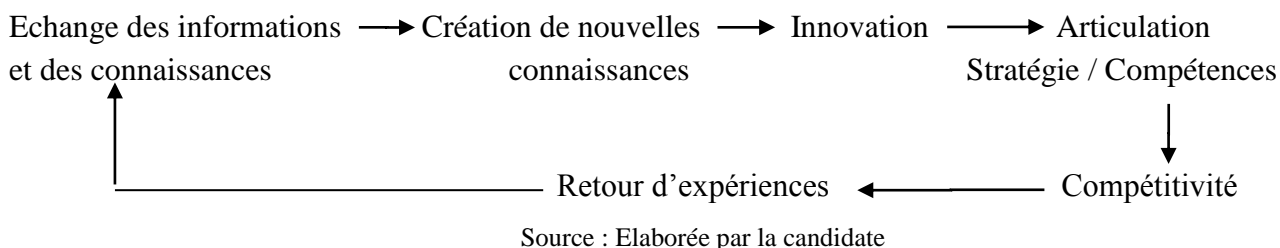
¹³⁴ Jean Yves Prax – 2007 - Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Editions Polia Dunod

L'accès des membres de l'entreprise à la " base de données " ou patrimoine des connaissances de l'entreprise, exige pour des contraintes de sécurité ou de protection de l'actif intangible de l'entreprise, la définition de procédures de codification des autorisations d'interdictions d'accès.

L'articulation de la stratégie de l'entreprise avec le patrimoine des connaissances (tacites et explicites) et le patrimoine des compétences disponibles (individuelles, collectives et organisationnelles) revêtent une importance cruciale pour le management d'aujourd'hui, dans le cadre de la préservation de ses avantages concurrentiel. Le principal sinon le seul avantage concurrentiel durable des entreprises réside de plus en plus dans leur aptitude à maîtriser, acquérir et créer des savoirs.

L'entreprise qui sait, mieux que d'autres apprendre, faire apprendre et innover en permanence est toujours capable de reconstruire de nouveaux avantages concurrentiels. L'acquisition de connaissances prévaut sur toute acquisition de ressources ¹³⁵.

Schéma 19: Articulation des connaissances, de l'innovation, de la stratégie et de la compétitivité.



Paragraphe -1-2 : Connaissances et division du travail.

La dispersion des connaissances conduit l'entreprise à organiser le travail en son sein en fonction des profils de compétences disponibles. C'est ce qui explique souvent les structures de type hiérarchique et hiérachico – fonctionnelles par l'organisation scientifique du travail (ou OST).

Frederick Winslow Taylor ¹³⁶ entendait nier l'importance de la connaissance tacite c'est-à-dire l'expérience pratique et tacite de l'individu au travail et la remplacer par des méthodes de travail explicites basées sur la codification des tâches routinières.

¹³⁵ Philippe Lorino 2003-Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

¹³⁶ Frederick Winslow Taylor – 1911- The Principles of Scientific Management.

Cette démarche d'appropriation de l'expérience pratique par l'entreprise a conduit à marginaliser l'importance à accorder aux qualifications tacites de l'individu mises en œuvre dans l'entreprise. Mary Parker Follet ¹³⁷ En opposition à la méthode scientifique de Frederick Winslow Taylor, souligne l'importance de l'apprentissage et de la dynamique de coopération et de la créativité entre les individus au travail et dans la communauté de pratique.

Elle rejette les cloisons étanches mises en place par l'OST entre la conception et l'exécution en accordant une place prépondérante à l'expérience pratique dans la formation de la connaissance : « experience is the power-house where purposes and will, thought and ideals, are being generated »¹³⁸.

Pour Debra M Amidon, Il est difficile de confier à un expert financier (porteur de connaissances dans son métier) le management d'un laboratoire de R&D de produits ou de technologies. Mais une compétence maîtrisant les connaissances techniques et technologiques a intérêt à se faire accompagnée par des compétences en marketing stratégique et en finances pour assurer la rencontre de l'innovation technique ou technologique avec les attentes du marché. Cette contrainte stratégique pour l'entreprise ne peut que conduire l'entreprise à favoriser la socialisation, l'externalisation et la combinaison des informations et des connaissances.

1.2.1 Alternatives de socialisation, d'externalisation et de combinaison des informations et des connaissances.

Dans cette hypothèse et dans le cadre de l'objectif de socialisation, d'externalisation et de combinaison des informations et des connaissances en son sein, l'entreprise se trouve face à deux alternatives :

- Mettre en place des "groupes régulés" par la hiérarchie, c'est-à-dire des "lieux d'apprentissage passif" obéissants à des contraintes de hiérarchie et de temps¹³⁹.
- Mettre en place des groupes ou "communautés de pratiques" échangeant leurs informations et leurs connaissances sur une base de confiance et de sociabilité entre les différents membres de la communauté et acceptant une autorité procédurale.

¹³⁷ Mary Parker Follet – 1924- Creative Experience – Longman Green and Co –.

¹³⁸ Jean Yves Prax – 2007 - Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Editions Polia Dunod.

¹³⁹ Lesca N -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites — Hermes Science / Lavoisier.

Paragraphe 1.3 : Compétence et interaction compétence / connaissance.

1.3.1 Concepts :

- Pour Philippe Perrenoud la compétence se définit comme étant « une capacité d’agir efficacement dans un type défini de situation, capacité qui s’appuie sur des connaissances, mais ne s’y réduit pas. »¹⁴⁰.

- Pour Pascal Duplessis, « la compétence peut se définir comme manifestant, dans une situation et dans un contexte donnés et pour tel but, un savoir comment procéder (connaissances procédurales), à bon escient (connaissances déclaratives), avec pertinence (connaissances stratégiques), de manière consciente (connaissance de soi) et contrôlée (connaissance des familles de situations) ». ¹⁴¹

- La compétence exige un jugement de pertinence dans la mise en œuvre et dans la combinaison opérationnelle des différentes connaissances exposées ci-dessus dans le cadre de la résolution d’une difficulté. En effet, la compétence mobilise des « savoirs en action », des connaissances à bon escient, en temps réel, au service d’une action efficace, d’où l’approche du « learning by doing ».

- La compétence peut être considérée comme une combinaison de connaissances (connaissance théorique, connaissance pratique), d’expériences et de comportements (savoir –être).

- La compétence, c’est aussi la mise en combinaison cohérente des connaissances des individus composant l’entreprise dans le cadre de la réalisation de ses objectifs stratégiques et de son adaptation à l’évolution de son environnement.

- La compétence donc est l’aptitude d’un individu à utiliser une connaissance. La connaissance est une donnée informative qui résulte de l’évolution des sciences.

- D’autres auteurs définissent ‘’ les aptitudes comme des potentialités d’action telles que le savoir –faire et le tour de main qui sont susceptibles d’activer les ressources, de les intégrer et de les combiner. Alors que l’aptitude définit un potentiel et la compétence décrit l’actualisation de ce potentiel ¹⁴². Il ressort que ‘’la compétence ne se confond pas avec l’expérience’’¹⁴³.

¹⁴⁰ Phillippe Perrenoud -1997- Construire des competences dès l’école – Paris ESF –.

¹⁴¹ Pascal Duplessis – 2007- La Conduite du changement et qualité de la recherche publique- journée d’étude ABDEN.

¹⁴² Tugeul Atamer & Roland Calori – 2003- Diagnostic et décisions stratégiques – Dunod.

¹⁴³ Julia Balogun, Veronica Hope Halley, Eric Viardot - 2005- Stratégies de changement-Collection Pearson Education.

1.3.2 Connaissance et compétence.

Duizabo et Guillaume¹⁴⁴ distingue trois catégories de connaissances qui constituent la compétence de l'individu :

1/ Les connaissances relatives au savoir: elles sont descriptives, statiques, et s'acquièrent en étant informé. La formation est donc le vecteur privilégié du transfert de ce type de connaissance.

2/ Les connaissances relatives au savoir faire : elles résultent de l'enrichissement des connaissances relatives au savoir par l'échange des expériences vécues (le faire) par chaque individu dans son contexte. Ces connaissances sont de nature tacite. Le transfert des ces connaissances par la communication est donc le vecteur privilégié de ce type de connaissance.

3/ Les connaissances relatives au faire: elles correspondent généralement à des méthodes ou à des procédures. La formation est donc le vecteur privilégié de ce type de connaissance.

La compétence ne peut pas être considérée comme un acquis définitivement stable. Elle peut être détruite à tout moment par une découverte scientifique pour l'entreprise, et pour l'individu par un changement de métier. Les différents types de compétence dont la compétence individuelle et collective ne se construisent pas sur une logique de puissance / domination mais sur la qualité de l'offre de valeur présentée aux clients.

1.3.3 Catégories de compétences

On distingue deux catégories de compétences :

- **La compétence au niveau de l'individu** (Qualification expertise, comportements,...)

- **La compétence au niveau de l'organisation** (expertise de l'entreprise dans le domaine systèmes d'information, de planification, de la production, de la commercialisation)¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Jean Yves Prax – 2007 - Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Editions Polia Dunod

¹⁴⁵ Julia Balogun , Veronica Hope Halley , Eric Viardot - 2005- Stratégies de changement-Collection Pearson Education.

Pour Jacqueline Remits ¹⁴⁶ par l'apprentissage organisationnel, les entreprises deviennent des « Learning organization » ou organisations apprenantes ¹⁴⁶ et « Les entreprises sont toujours plus dépendantes des connaissances de leur personnel ». Le travail en équipe dans le cadre d'une harmonie au sein de l'équipe est préférable à l'excellence individuelle sans pour autant démotiver l'individu.

La compétence de l'entreprise, base de la construction et de la préservation des avantages concurrentiels, est une combinaison de plusieurs « savoirs » destinée à apporter des solutions aux attentes des clients. La réussite de l'entreprise sur son marché est fonction des facteurs qui influent sur sa compétitivité.

- Fonction de création de la valeur dans l'entreprise.

La fonction de compétitivité ou de création de la valeur dans l'entreprise peut être exprimée comme suit :

$$F(C) = f(CI, CP, CO)$$

Avec CI = Compétence individuelle, CP = Communautés de pratiques, CO = Compétence organisationnelle.

Source : Elaborée par la candidate.

1.3.4 Types de compétences :

Les compétences de l'entreprise sont composées par les « compétences clés » et les «compétences stratégiques » ¹⁴⁷ :

- **Les compétences clés** : définie comme étant la combinaison et la maîtrise de technologies et de capacités à produire du « savoir-faire » en relation avec la chaîne de valeur des clients et de celle de l'entreprise.

- **Les compétences stratégiques** : sont fondées sur un champ plus vaste que les « compétences clés » et, portent sur l'optimisation de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

¹⁴⁶ Jacqueline Remits – 2005 – Partager les connaissances au sein de l'entreprise – revue Française Trends / Tendances.

¹⁴⁷ Olivier Meier – 2007- Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise – Dunod.

La différence de croissance en matière de performance entre les entreprises peut s'expliquer par les compétences et les connaissances combinées lors de l'offre et de la fourniture des services aux clients mais aussi par la nature de l'information à laquelle a droit à l'accès cette compétence pour construire notamment ses décisions.

1.3.5 Compétence et nature de l'information.

Tableau 13 : Niveau de compétence et nature de l'information.

Typologie des décisions Critères	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Niveau de compétences / de décision	Direction Générale	Directions fonctionnelles (divisions, services, départements)	Logique de décentralisation (au niveau des unités opérationnelles)
Informations requises	Informations évolutives et émergentes	Informations détaillées en Rapport avec les transactions courantes	Informations précises et factuelles

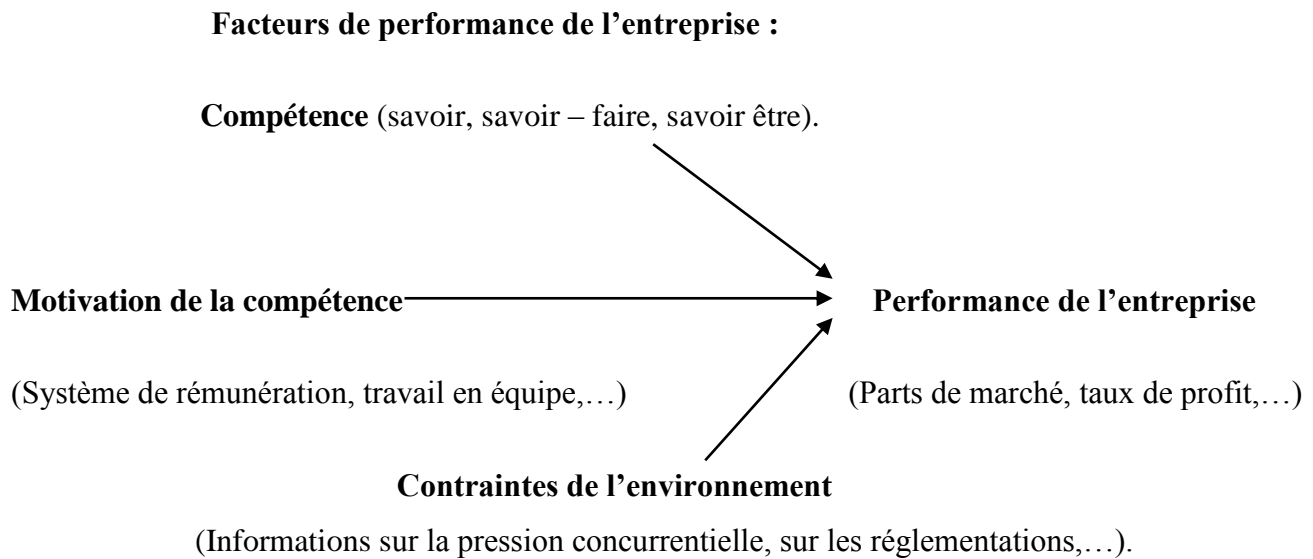
Source ¹⁴⁸ **Olivier Meier** – 2007- Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise – Dunod.

Pour chaque type de décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) et à chaque niveau de compétences (les directions) découlent plusieurs formes d'informations.

La construction de l'avantage concurrentiel c'est-à-dire de la performance de l'entreprise incite cette dernière à développer les connaissances et à motiver les compétences par un processus d'acquisition à la fois quantitatif et qualitatif.

¹⁴⁸ Olivier Meier – 2007- Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise – Dunod.

1.3.6 Compétence et performance.



Source : Elaboré par la candidate.

Dans une économie fondée sur la connaissance, la construction d'une compétence peut s'apparenter au développement de nouvelles compétences. La seule construction de nouvelles compétences n'est pas suffisante. "L'entreprise doit continuellement soutenir les compétences existantes" mais tenant compte de leurs traits ou profil¹⁴⁹.

La nécessité pour l'entreprise d'inscrire l'avantage concurrentiel dans la qualité ou la compétence de la ressource humaine considérée comme actif stratégique s'explique par :

* **Premièrement**, par la modification du marché qui est passé d'une situation où la demande dépasse l'offre (fonction de production simple) à une situation où l'offre dépasse la demande (fonction de production régulée et fonction de production pilotée à régénération).

* **Deuxièmement**, par l'instabilité de l'environnement et par la complexité et le délai des problèmes à résoudre.

* **Troisièmement**, par la prise de conscience qu'un ou plusieurs facteurs – clés de succès de l'entreprise peuvent être trouvés au niveau des activités manuelles et intellectuelles déployées par les individus.

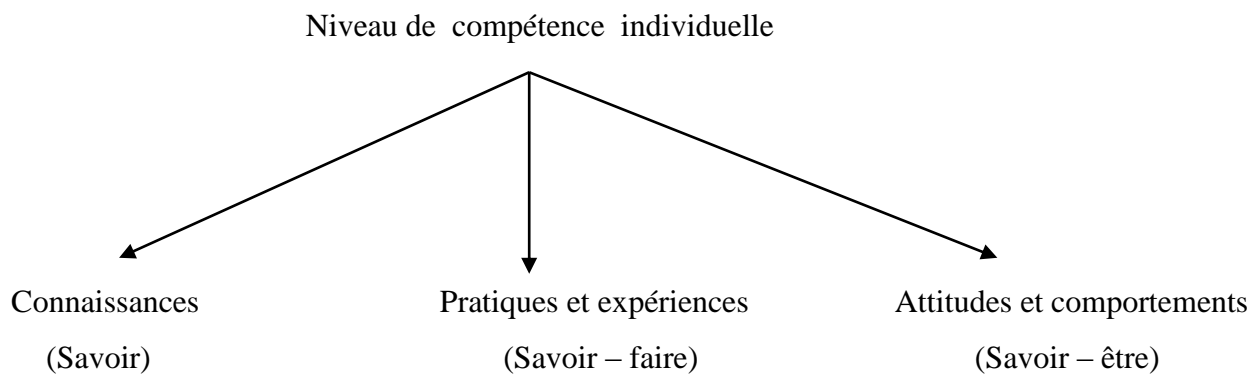
¹⁴⁹ Morad Diani – 2002- Connaissance et performance économique : une nouvelle vision de la firme dans économie basée sur la connaissance – Colloque Interdisciplinaire " Connaissance et Incertitude" Aix en Provence – 27 septembre 2002-.

1.3.5 Concept de compétence individuelle, collective et organisationnelle :

L'appréciation du concept de compétence individuelle diffère selon le mode organisationnel mis en place par l'entreprise.

A) compétence individuelle.

Schéma 20 : Les trois dimensions du niveau de compétence individuelle

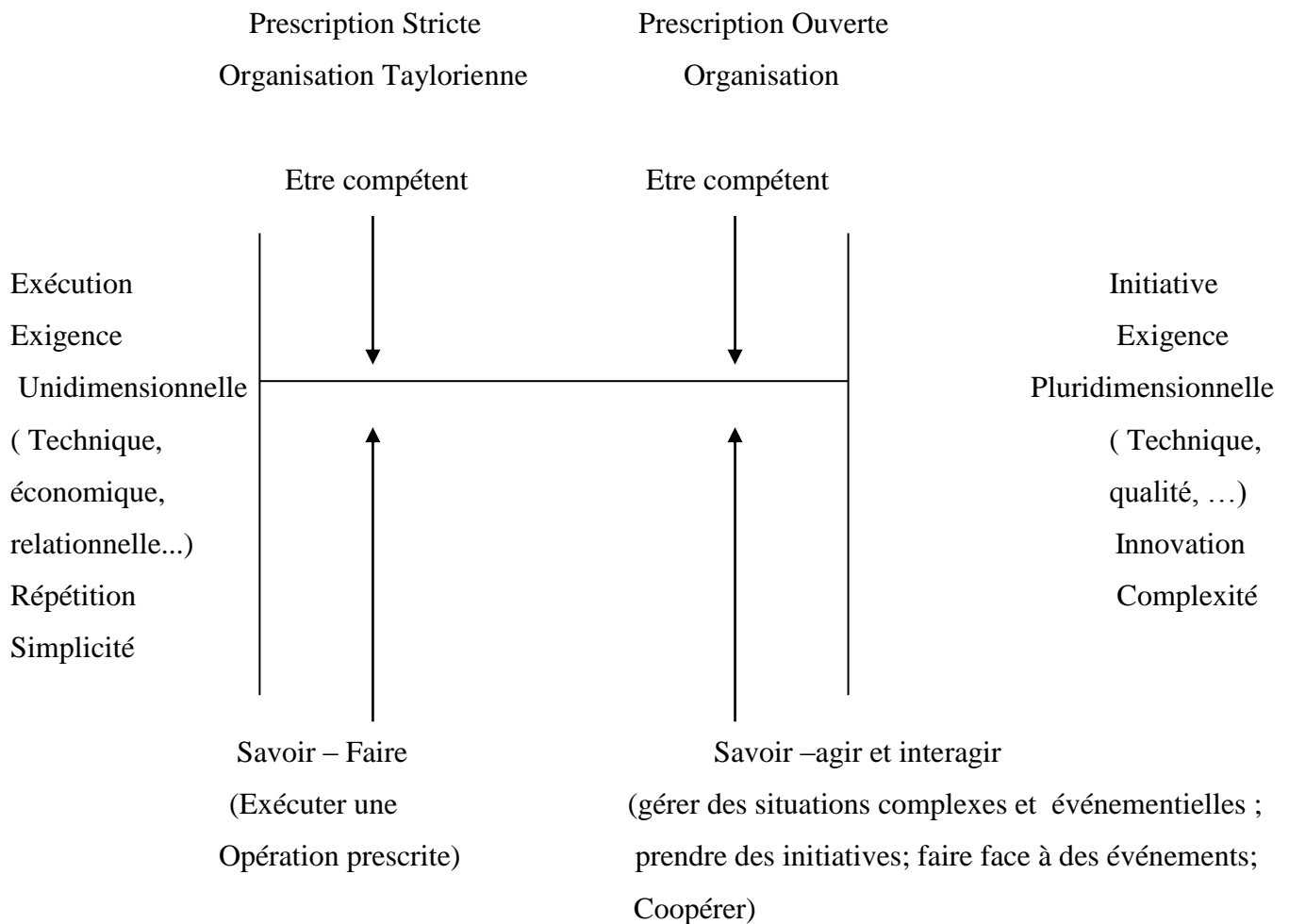


Source : Elaboré par la candidate.

- Concept de compétence individuelle et mode organisationnel.

Le concept de compétence diffère selon le mode organisationnel de type Taylorien ou mode organisationnel ouvert. Etre compétent : c'est Savoir-faire, savoir-agir et interagir en situation difficile, selon le schéma suivant :

Schéma 21 : Concept de compétence individuelle et mode organisationnel.



Source ¹⁵⁰ Guy Le Boterf. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives. Les réponses à 90 questions. Editions d'Organisation.

B) La compétence collective :

La compétence collective demande un apprentissage à vivre et à partager entre les compétences individuelles liées par l'objectif collectif qui est la création de la valeur aux clients supérieurs à celle des concurrents.

¹⁵⁰ Guy Le Boterf -2004 –Construire les compétences individuelles et collectives – Les réponses à 90 questions – Editions d'Organisation.

C) La compétence organisationnelle:

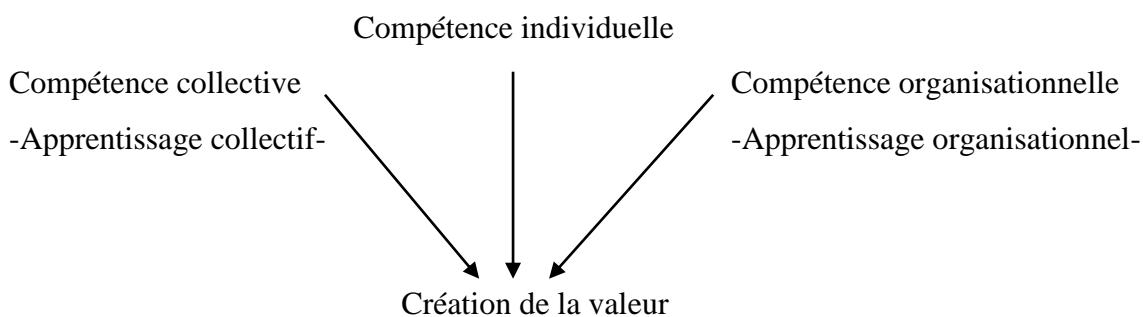
C'est l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients et exige de chaque compétence individuelle à améliorer ses connaissances à partir de sa propre expérience et tirer profit des autres sources de connaissances (telles que les formations,...) qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

Le concept de compétence organisationnelle désigne les capacités collectives mobilisées pour coordonner les ressources et les aptitudes de nature différente pour les transformer en processus qui peuvent correspondre aux activités de routines destinées à la production et à la reproduction d'avantages concurrentiels ¹⁵¹.

❖ Compétences et création de la valeur.

La création de la valeur pour les clients et pour l'entreprise 'exige désormais la coopération organisée de multiples métiers et non l'engagement polyvalent d'un seul individu ' ¹⁵². Il s'agit d'encourager au sein de l'entreprise l'inter- actions entre les compétences individuelles en vue d'une acquisition et d'une amélioration des connaissances du collectif.

Schéma 22 : Compétences et création de la valeur.



Source : ¹⁵³ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

¹⁵¹ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

¹⁵² Philippe Lorino -2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

¹⁵³ Tugeul Atamer et Roland Calori ,Opcite.

1.3.6 Processus de performance à partir des ressources et aptitudes.

Concepts compétence et aptitudes :

Si par aptitude on entend les potentialités d'action telles que le savoir- faire et le tour de main qui sont susceptibles d'activer les ressources, de les intégrer et de les combiner, la compétence décrit l'actualisation de ce potentiel¹⁵⁴.

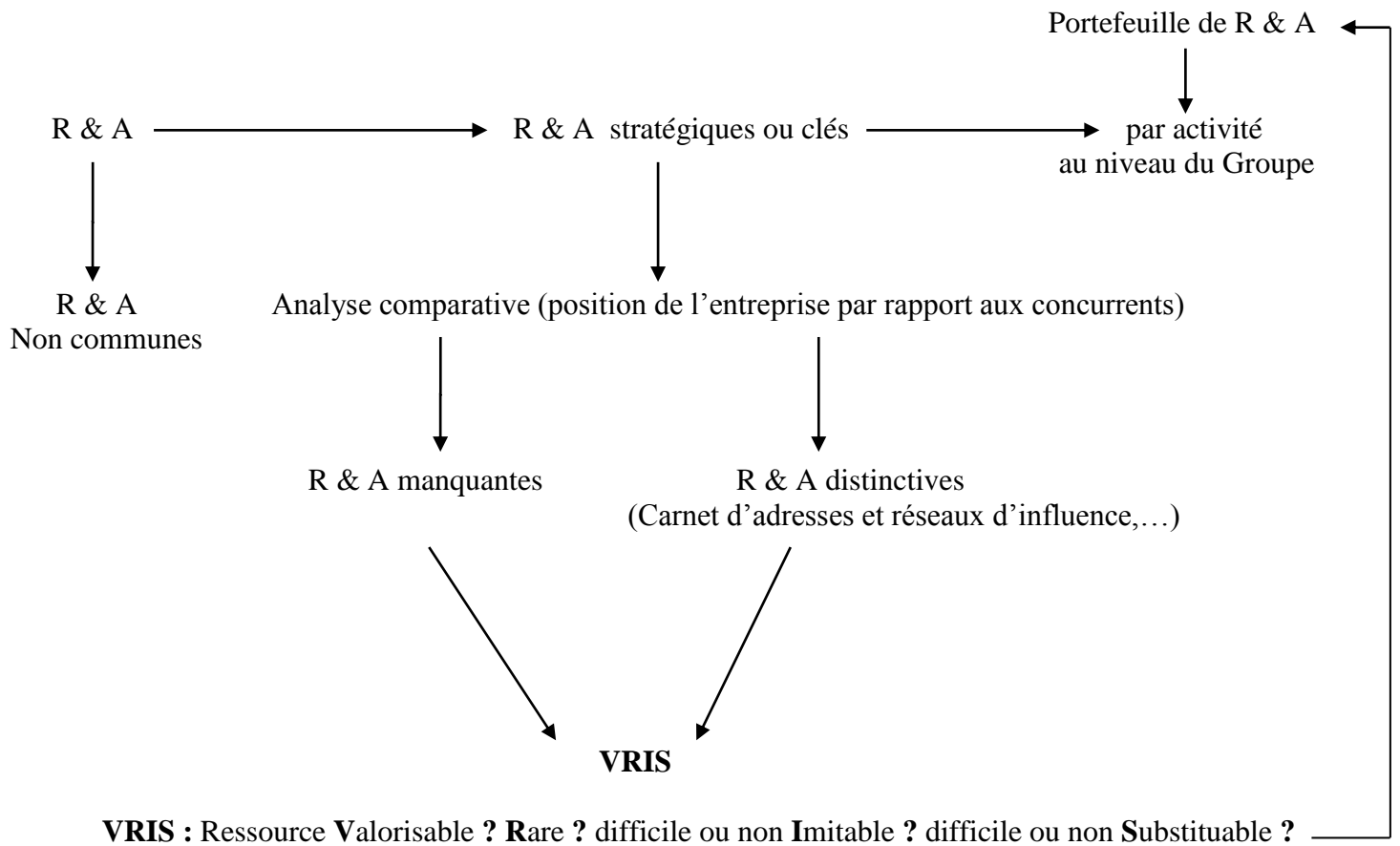
L'individu a, à déployer ses aptitudes (savoir, savoir- faire, savoir être) dans le cadre de l'atteinte des objectifs définis par son entreprise, c'est-à-dire créer de la valeur pour son entreprise et pour les clients. Cette contribution de l'individu au moyen de ses aptitudes permettra le succès de son entreprise sur son marché face à ses concurrents.

R & A \Longrightarrow Avantage Concurrentiel \Longrightarrow Rente \Longrightarrow Performance

Le concept de ressources et aptitudes (R & A) désigne les ressources, les aptitudes et les compétences individuelles. Créer de la valeur aux clients au moyen des différents types de ressources et aptitudes disponibles chez l'entreprise consiste à satisfaire les attentes et les exigences des clients en terme de qualité, de rapport qualité / prix et de délai de disponibilités des produits et des services tenant compte de la contrainte de profit, rémunérant les efforts de l'entreprise.

¹⁵⁴ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

Schéma 23 : Les différents types de ressources et aptitudes (R&A).



Source ¹⁵⁵ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

Les ressources et les aptitudes VRIS sur la base desquelles l'entreprise peut construire ou préserver sa position concurrentielle sont :

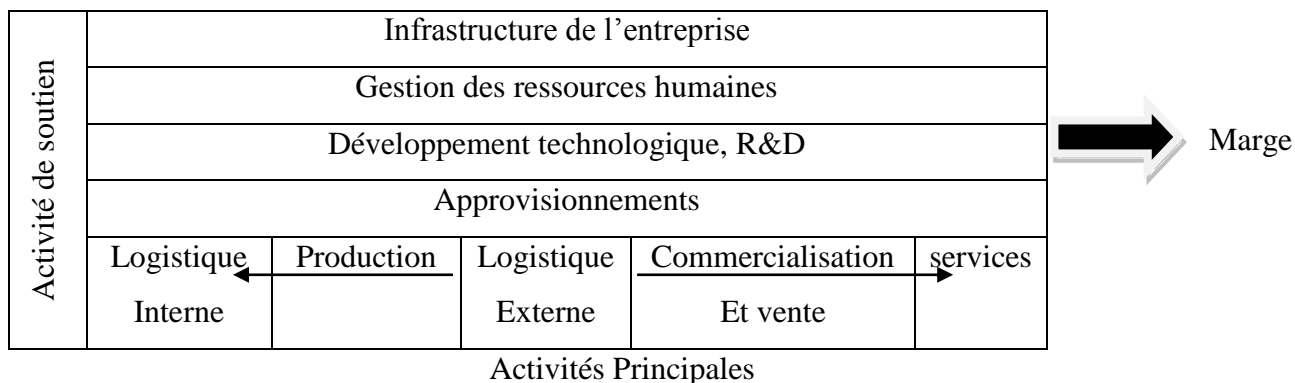
- * les ressources et aptitudes non communes
 - * les ressources et aptitudes manquantes
 - * les ressources stratégiques ou clés
 - * les ressources distinctes
- } VRIS

Les ressources et les aptitudes {VRIS} sur la base desquelles l'entreprise peut construire ou préserver sa position concurrentielle sur son marché et sont les Facteurs clés de succès de l'entreprise.

¹⁵⁵ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

Au niveau organisationnel, “ les compétences collectives traduisent la capacité d’intégrer des aptitudes diverses et hétérogènes pour les finaliser dans la réalisation d’activité de la chaîne de valeur ”¹⁵⁶

Schéma – 24 - : Chaîne de valeur de l’entreprise.



Source ¹⁵⁷- M.Porter -1986- L’avantage concurrentiel Inter Editions.

1.3.7 Compétence et Apprentissage.

La compétence collective exige de chaque compétence individuelle un minimum de coaching, de co- réfléchir, de co - agir et de co – produire.

La compétence collective évolue grâce aux apprentissages individuels partagés et reproduits au niveau collectif par et dans l’action.

¹⁵⁶ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

¹⁵⁷ M.Porter -1986- L’avantage concurrentiel - Inter Edition.

Tableau 14 : Apprentissage individuel et apprentissage collectif.

Apprentissage individuel	Apprentissage collectif
Relations hiérarchiques de type verticales	Relations transversales et flux important des informations et des connaissances
Utilisation des ressources déléguées par la hiérarchie, à des fins de production des connaissances nouvelles, sur une base individuelle	Utilisation des ressources déléguées par la hiérarchie, à des fins de production de production de connaissances nouvelles sur une base collective
Rétention des informations et des connaissances	Transparence et échange des informations et des connaissances basées sur la confiance et sur la mise en commun des stocks initiaux d'informations et de connaissances, pour créer des connaissances nouvelles
Injonctions hiérarchiques pour une combinaison et une coordination des compétences individuelles dans le cadre d'objectifs fédérateurs fixés par la hiérarchie	Adhésion / Engagement collectif basé sur des objectifs partagés par le groupe de travail

Source ¹⁵⁸ Philippe Lorino -2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations
+ Revue par la candidate.

Dans le cadre de l'apprentissage collectif, chaque compétence individuelle est assimilée à une compétence de coaching mettant ses connaissances d'expert (savoir cognitif, savoir faire et savoir être) à la disposition de l'équipe / collectif. Ceci pour promouvoir un référentiel commun au groupe de travail dans le cadre des actions à entreprendre et des objectifs à réaliser.

Par l'apprentissage collectif, la combinaison des compétences individuelles et collectives dans l'exploitation des informations et des connaissances initiales pour la production de connaissances nouvelles, constitue la compétence organisationnelle de l'entreprise. Celle –ci peut construire et proposer des avantages concurrentiels à ses clients.

Dans une entreprise, il est pratiquement impossible pour un individu d'être compétent, dans chacune des fonctions stratégiques¹⁵⁹, d'où la contrainte performance exigeant la disponibilité au niveau de l'entreprise d'un portefeuille de compétences de profil complémentaires et travaillant en équipe.

¹⁵⁸ Philippe Lorino -2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

¹⁵⁹ Marc Giger – 1998- La dynamique stratégique de l'entreprise – Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence - Dunod.

Le succès de ce processus qui exige une confiance préalable entre les compétences individuelles comporte une dimension cognitive de l'individu¹⁶⁰.

❖ **Les trois types de ressources** qui concourent à délivrer une valeur aux clients supérieure à celle des concurrents sont :

- Le savoir
- Le savoir- faire
- La dimension comportementale de chaque individu (le savoir être par la façon de faire et d'agir au sein de l'organisation et à l'égard notamment des clients).

❖ **Les sources de richesses de l'entreprise sont :**

- La qualité des ressources du facteur Capital Physique (qualité des Equipements, Technologies, capacités Financières),

- L'information et la connaissance appliquées au travail pour créer de la valeur constitue les leviers de la construction et de la défense de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Pour L Edvinsson et M Malone ce sont l'influence humaine et les ressources immatérielles qui constituent les actifs les plus précieux de toute entreprise¹⁶¹.

Pour Jacques Aubert et Patrick Gilbert, c'est aussi la qualité du Capital Organisationnel (flexibilité / réactivité de la Structure, Planification, Contrôle, Coordination, Système de gestion)¹⁶².

¹⁶⁰ Guy Le Boterf –2004 Construire les compétences individuelles collectives – Les réponses à 90 questions – Editions d'Organisation.

¹⁶¹ L.Edvinsson ; M.Malone -1999- Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure , Management – Editions Maxima , Paris –.

¹⁶² Jacques Aubert , Patrick Gilbert , Frédérique Pigeysre – 2005- Management des compétences : Réalisations, concepts , Analyses –Dunod.

Paragraphe 1-4- : Théorie de la firme, information et connaissance.

La théorie de la firme de R R.Nelson et S G Winter¹⁶³ est dominée par les préoccupations relatives à la circulation de l'information et de la connaissance.

L'organisation (ou l'entreprise) est composée 'd'unités organisationnelles ou membre de l'organisation '. Un individu est assimilé à un membre ou 'unité organisationnelle' qui en échangeant de l'information et de la connaissance contribue à la coordination des actions au sein de l'entreprise. Autrement dit, un individu sur un poste de travail de manière isolée ou une équipe travaillant dans un cadre coopératif sont des unités ou membres de l'organisation.

-L'approche *bio – cybernétique* :

R.R.Nelson et S.G Winter assimilent dans cette approche (machines, caisses de pièces détachées, tables ou aires déterminées sur le sol...) ce qui aboutit à donner une image ' bio – cybernétique ' de l'entreprise qui utilise des équipements incorporant de la connaissance tacite : la machine réalise le travail, mais personne ne peut expliquer comment elle fait.

L'approche *bio - cybernétique* de l'entreprise peut être expliquée comme suit :

- **Biologique** : en ce sens que l'entreprise est définie par son répertoire (ou génotype) de compétences et de routines qui mémorise toute information et connaissance nécessaire aux routines et à leurs mises en œuvre par les compétences.
- **Cybernétique** : en ce sens que l'entreprise est assimilée à un ensemble' d'unités organisationnelles' autonomes disposant chacune dans son répertoires des routines en les mettant en œuvre de manière réactive sur la base des informations ou alertes provenant de l'environnement extérieur à l'entreprise (Exemple : informations sur les nouvelles pratiques des concurrents,...).

¹⁶³ **Mangeolte** (1992), "Le renouveau du paradigme évolutionniste », à travers **Nelson R. R & Winter S. G**; mémoire DEA, Université Paris 13

Les compétences de l'entreprise mettent en œuvre des routines cristallisant les connaissances de l'entreprise qui restent régulées par les informations issues de l'environnement extérieur à l'entreprise. Il y a un "flot circulaire" interne et équilibré d'information dans une organisation en opération routinière.

Par sa maîtrise, la production des biens est aussi une production de connaissances : connaissances sur la production elle-même, connaissances sur les technologies de production." Les états des connaissances s'améliorent quand l'individu apprend "by doing" à réaliser ses tâches et se détériorent quand l'individu ne maîtrise pas ses routines et qu'il ne combine pas avec ses connaissances tacite''.

- Le modèle walrassien est construit sur la transparence de *l'information parfaite*, sans coût sur les décisions parfaites des individus et sur la maximisation du profit,

- F Hayek a soutenu le principe de *la rationalité substantielle* des individus et a introduit *la notion d'incertitude* dans l'analyse du marché et de la concurrence autour des décisions "satisfaisantes"¹⁶⁴, intervenant dans un contexte de fragmentation des informations où la connaissance (sa possession et son utilisation) ne relève pas d'un seul individu.

Le problème de « l'ordre économique rationnel » est lié précisément au fait que la connaissance de l'environnement dont nous pourrions avoir besoin n'existe jamais sous une forme concentrée et agrégée, mais seulement sous forme d'éléments dispersés d'une *connaissance incomplète* et fréquemment contradictoire que tous les individus séparés possèdent en partie. L'information et la connaissance en possession d'un individu sont dispersées et parcellaires d'où la contribution des routines cristallisant les connaissances explicites.

¹⁶⁴ F. A. Hayek -1945- L'utilisation de l'information dans la société Revue Française d'Economie , vol 1, n° 2, automne 1986 - (trad. franç. de "The use of knowledge in Society", American Economic Review,).

Pour S.G Winter, « l'homme a élaboré des règles de conduite parce qu'il ne maîtrise pas toutes les conséquences qui en découlent de son action »¹⁶⁵. C'est par le marché que les informations et les connaissances sont ajustées, échangées.

- Rationalité limitée :

Pour R.R.Nelson et S.G.Winter Les innovations de processus reposant sur les connaissances tacites et sont très difficiles à copier.

Les compétences des individus reposent également sur les connaissances qui resteront irréductiblement tacites et dont la non articulation est due aux limites cognitives de l'individu c'est à dire à sa rationalité limitée due au : '*caractère linéaire d'une communication basée sur le langage, du caractère sériel du fonctionnement du cerveau humain, et de la capacité relativement limitée dans le court terme de la mémoire humaine*'¹⁶⁶.

Tenant compte du degré d'habileté de chaque individu à puiser dans son répertoire de procédures ou de routines, '*Cette rationalité limitée*' influe sur les choix de l'individu ou compétence et sur son degré d'adaptation aux informations provenant de son environnement. Les compétences définies sous forme de qualifications ou "*skill*" doivent être identifiées. Mais cela ne suffit pas à ignorer le facteur de *l'incertitude*. La décomposition et la standardisation des tâches ne doit pas ignorer l'incertitude et l'existence des connaissances tacites.

L'entreprise est un système en contact avec l'environnement; c'est aussi un ensemble d'individus qui peuvent quitter l'entreprise soit de leur plein gré, soit par accident de travail ou de décès. Tous ces événements introduisent des incertitudes. La capacité cognitive de l'entreprise est également tout aussi limitée que celle des individus qui la composent.

¹⁶⁵ S. G. Winter – 1987- Knowledge and competence as strategic assets : The competitive challenge, in Teece ou " La connaissance et la compétence comme actifs stratégiques ».

¹⁶⁶ **Mangeolte** (1992), "Le renouveau du paradigme évolutionniste », à travers **Nelson R. R & Winter S. G**; mémoire DEA, Université Paris 13

Section 2 : Economie fondée sur la connaissance et architecture organisationnelle.

Paragraphe 2-1- : L'économie fondée sur la connaissance et fonctions de production.

L'entreprise intègre les connaissances sous forme de produits et de services complémentaires correspondant aux besoins du marché. L'évolution des connaissances nécessite une adaptation permanente de ses techniques, de son organisation, de ses produits et de ses services¹⁶⁷.

De ce qui précède, l'entreprise n'est donc pas uniquement que le lieu de production de biens et services, mais aussi de connaissances. Pour l'économie fondée sur la connaissance le management de l'entreprise est passé d'une mise en œuvre et d'un objectif d'optimisation de deux facteurs de production dans le cadre d'un système productif simple ¹⁶⁸ à un management stratégique de trois facteurs de production dans le cadre d'un système productif régulé ou piloté à régénération ¹⁶⁹.

◆ Fonction du système productif simple.

La fonction générale du système productif simple s'exprime par la fonction suivante :

Schéma 25: Fonction du système productif simple.

$$F = f (\text{Travail / compétences, Capital})$$

Source : Elaborée par la candidate

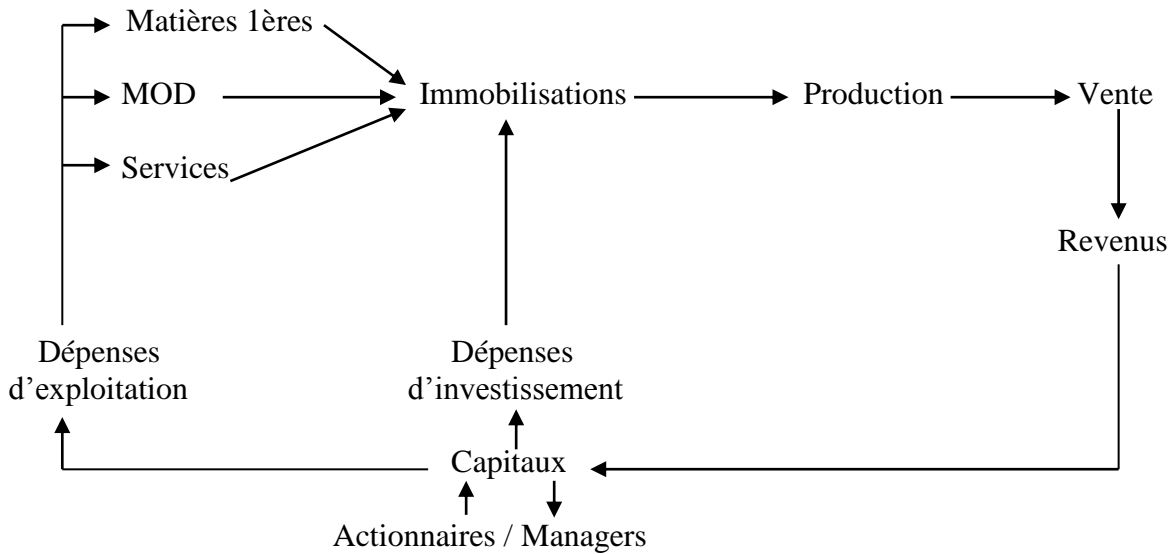
¹⁶⁷ Marc Giger – 1998- La dynamique stratégique de l'entreprise – Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence - Dunod .

¹⁶⁸ Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

¹⁶⁹ L.Edvinsson ; M.Malone -1999- Le capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure , Management – Editions Maxima , Paris –.

La première approche de la fonction de production *simple* se présente dans le schéma suivant :

Schéma -26- : Approche analytique de la fonction de production simple et organisation.



Source ¹⁷⁰ : **Christian Pierrat & Bernard Martory** – 1996 – La gestion de l’immatériel – Nathan.

La fonction générale du système productif simple a été remise en cause par l’avènement de la connaissance ‘ ‘ C’est aujourd’hui la connaissance et non le capital ou le travail qui est le facteur premier‘ ‘.

En effet dans la fonction générale du système productif simple, la conduite stratégique de l’entreprise se réduit à des préoccupations de minimisation des coûts et de maximisation des profits. Le management du système productif simple est centré sur la préservation des actifs matériels, les actifs intangibles ou immatériels sont évacués des préoccupations managériales.

¹⁷⁰ Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l’immatériel – Nathan.

◆ **Fonction du système productif régulé.**

La fonction générale du système productif régulé, corrigeant la fonction générale du système productif simple - peut être exprimée par la relation suivante :

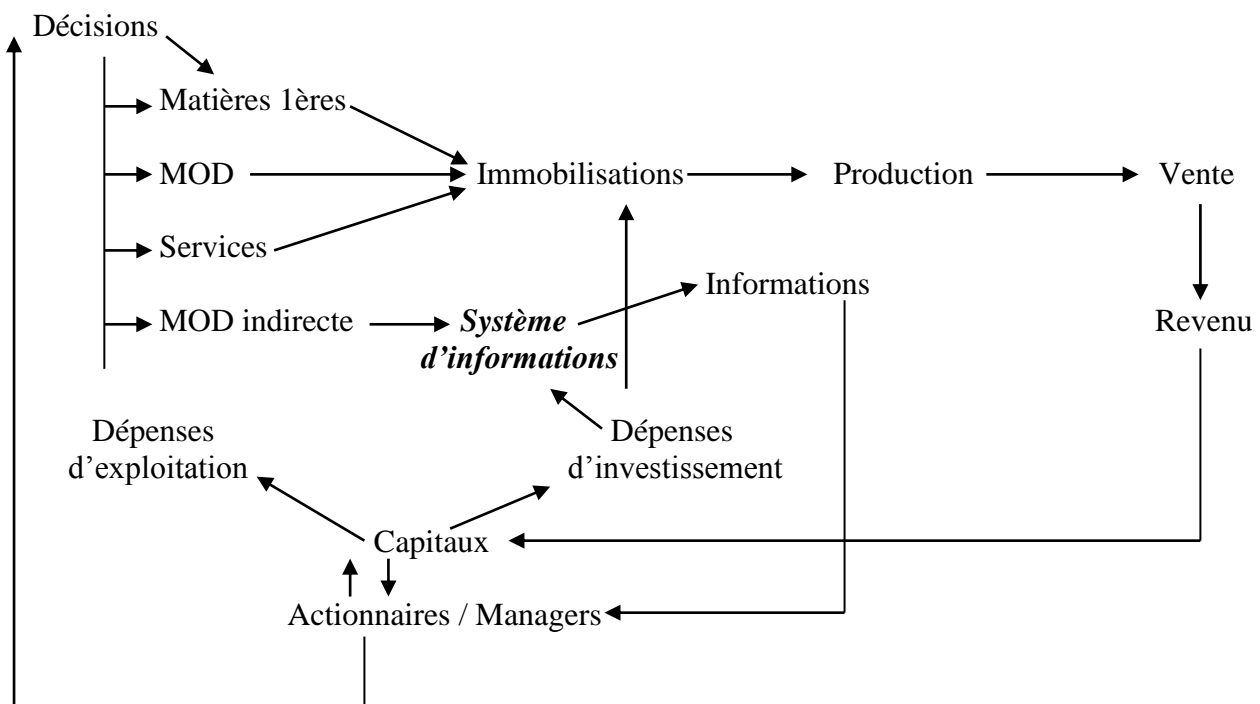
Schéma 27 : Fonction du système productif régulé.

$$F = f (\text{Travail / compétences, Capital, information})$$

Source : Elaboré par la candidate

La deuxième approche de la fonction de production *régulée* présentée selon l'architecture organisationnelle générale de management et se présente comme suit :

Schéma 28 : Approche analytique de la fonction de production régulée et organisation.



Source ¹⁷¹ : Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

Le système productif régulé introduit la préoccupation du management des informations (en sus du facteur Travail et du facteur Capital) au moyen d'un système d'information pour adapter /réguler les décisions de gestion.

¹⁷¹ Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

◆ **Fonction du système productif piloté à régénération.**

La troisième approche de la fonction générale du système productif *piloté* à régénération peut être exprimée par la fonction suivante :

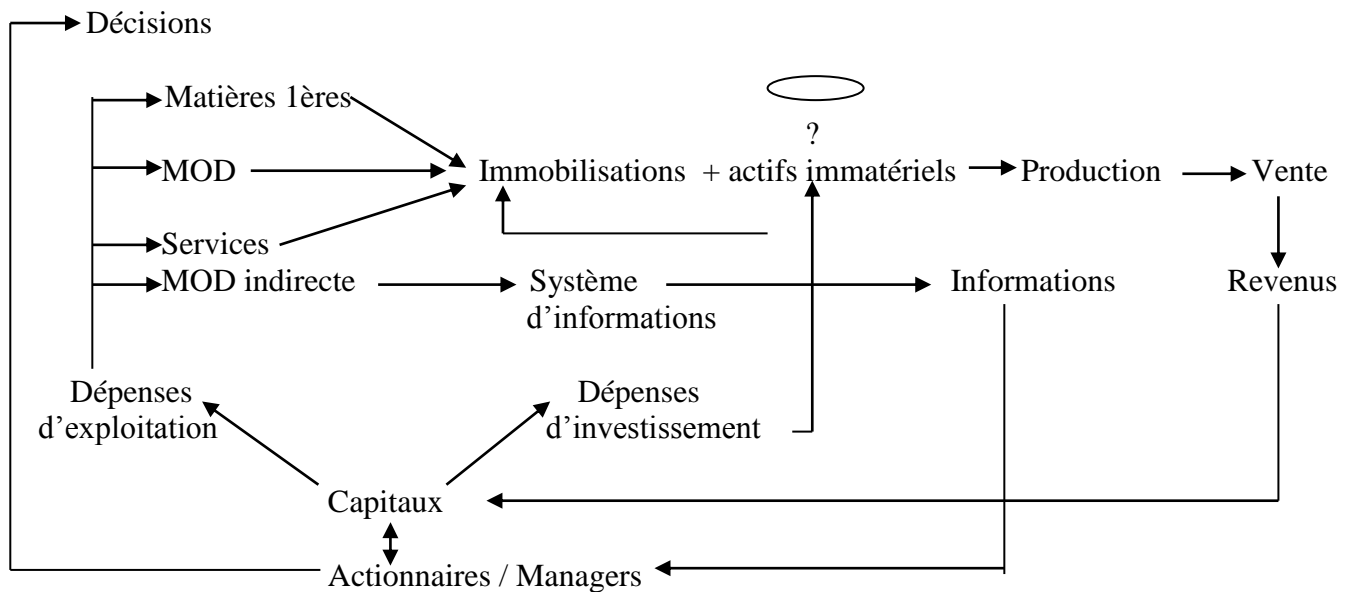
Schéma 29: Fonction du système productif piloté à régénération.

$$F = f (\text{Travail / compétences, Capital, Informations, Connaissances})$$

Source : Elaboré par la candidate

L'architecture organisationnelle générale de management de la fonction générale du système productif piloté à régénération est présentée par le schéma analytique ci après :

Schéma 30 : Approche analytique de la fonction de production pilotée à régénération.



Source ¹⁷² Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

¹⁷² Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

« L'entreprise en stabilisant ses techniques, son savoir-faire et ses méthodes de production et de vente, peut ne pas enregistrer une perte de valeur mais du fait de la stabilisation, il y a arrêt de la création de la valeur »¹⁷³.

L'entreprise à donc à se préoccuper autant des facteurs traditionnels que sont le Travail et le Capital que de la capitalisation des informations et de ses connaissances et, de la production et de l'appropriation de nouvelles connaissances pour éviter l'obsolescence de sa position concurrentielle.

Donc elle doit veiller à mieux :

- Utiliser ses moyens matériels
- Répondre aux attentes de ses clients en regard des offres de la concurrence
- Motiver les individus ou compétences de l'entreprise

Paragraphe 2-2- : L'économie fondée sur la connaissance et modes de management de l'entreprise.

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, la compétitivité se fonde sur une offre de valeur répondant aux besoins et aux attentes du marché c'est-à-dire des clients. La production de cette compétitivité dépend de la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ses informations et ses connaissances c'est-à-dire à les exploiter dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre ou conduite de ses actions.

Une bonne gestion de la chaîne " Information – connaissance " améliore la réactivité, l'innovation et la productivité de l'entreprise.

2.2.1 Fonction management stratégique.

L'évolution de la fonction de production s'est traduite par une évolution de la pensée relative au mode managérial de l'entreprise dont le marché s'est globalisé accompagné d'une très forte pression concurrentielle.

¹⁷³ Marc Giger – 1998- La dynamique stratégique de l'entreprise – Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence – Dunod.

Le management stratégique de l'entreprise de notre siècle, inspiré par l'économie fondée sur la connaissance, met en œuvre trois variables qualitatives pour la survie et la pérennité de l'entreprise sur son marché et se présente dans la fonction suivante :

Management stratégique = f (Informations, Connaissances, Innovation, Stratégie)

Avec Innovation technique et commerciale = Source de compétitivité et de croissance

Source : Elaboré par la candidate.

Cette redéfinition du mode managérial de l'entreprise s'est effectuée de manière progressive de 1950 au 21^{ème} siècle selon le tableau suivant :

Tableau 15 : Innovations managériales.

1950 -1970	1970 – 1990	21 ^{ème} siècle
Données →	Informations →	Connaissances
Produit →	Solution →	Innovation
Comptabilité →	Planification stratégique →	Stratégie

Source ¹⁷⁴ : Debra M Amidon -2001–Innovation et Management des connaissances – Editions d'organisation.

¹⁷⁴ Debra M Amidon -2001–Innovation et Management des connaissances – Editions d'organisation.

➤ 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 dans le cadre de l'objectif de préservation de cette dernière sur son marché. Il s'agit donc d'assurer une veille attentive de l'information pour la survie et le développement technique et économique de l'entreprise.

Pour Christian Pierrat et Bernard Martory, l'intérêt de l'entreprise s'est déplacée progressivement, "dans les dynamiques du capital connaissance"¹⁷⁵.

➤ Des produits vers la solution (aux clients) puis vers l'innovation technique et vers l'innovation commerciale dans les relations avec les clients. "La démarche économique demeurant toujours une obligation de résultat, la question essentielle reste :

- Celle de la rentabilité de l'information¹⁷⁶.
- Du management sur instructions (Taylorien) au management stratégique participatif basé sur les systèmes d'information et les T I C.

➤ De l'outil comptable à la planification stratégique puis à la stratégie.

2. 3. Fonction management et système productif.

Il est instructif de rappeler les fonctions précédentes pour mesurer le chemin parcouru et le saut managérial qualitatif de l'entreprise induit par l'économie fondée sur la connaissance.

La fonction de management dans l'optique du système de production simple se présente comme suit :

Schéma 31: Fonction du Management empirique du système productif simple.

Fonction de management dans l'optique de production = f (Travail, Capital, données, management empirique).

Source : Elaboré par la candidate.

¹⁷⁵ Christian Pierrat & Bernard Martory – 1996 – La gestion de l'immatériel – Nathan.

¹⁷⁶ Guy Massé, Françoise Thibault – 2001- L'intelligence économique :un guide pour une économie de l'intelligence – Editions Deboeck & Larcier.

Ce mode de direction sans vision managériale peut être valable dans l'optique de production (exploitant les données) où la situation du marché se caractérise par :

Une demande supérieure à l'offre ($D > O$)

La fonction de management dans l'optique du système de production régulé mettant en œuvre les informations et les outils de la planification stratégique se présente selon le schéma :

Schéma 32 : Fonction du Management du système productif régulé.

Fonction de management dans l'optique de production = f (Travail, Capital, Information, planification stratégique)

Source : Elaboré par la candidate.

Ce mode de direction basée sur la planification stratégique c'est à dire sur la définition d'objectifs par indicateur de gestion dans le cadre d'une démarche budgétaire (taux utilisation des capacités de production, chiffre d'affaire, part de marché, taux et volume de profit,...) peut être valable dans l'optique vente où la situation du marché se caractérise par un relatif équilibre entre la demande et l'offre.

La demande égale à l'offre ($D = O$)

Schéma 33: Fonction du Management du système productif piloté à régénération.

La fonction de management dans l'optique du système de production piloté à régénération mettant en œuvre la connaissance et les outils de la stratégie et se présente comme suit :

Fonction de management dans l'optique de production = f (Travail, Capital, Connaissance, outils de la stratégie)

Source : Elaboré par la candidate.

Ce mode de direction basée sur la stratégie et la valeur économique de la connaissance (mettant en œuvre les connaissances et les outils de la stratégie) s'inscrit dans l'optique du marketing stratégique où la situation du marché se caractérise par :

Une demande inférieure à l'offre ($D < O$)

L'entreprise devient une ‘’ fonction de production élargie‘’ transformant des biens matériels (matières premières), consommant et accumulant des biens matériels et immatériels (Travail intelligence, immobilisations corporelles, Informations, Connaissances, ...) ¹⁷⁷.

D'où l'entreprise met en œuvre et produit des facteurs de production tangibles (quantifiables) et intangibles (qualitatifs).

¹⁷⁷ Guy Le Boterf -2004 – Construire les compétences individuelles et collectives – Les réponses à 90 questions – Editions organisations.

Conclusion du chapitre.

La caractéristique de l'entreprise " apprenante " qui s'inscrit comme source de création de valeur pour ses clients doit préserver son existence sociale dans un environnement instable c'est-à-dire incertain et à forte intensité concurrentielle.

La production renouvelée des innovations techniques et commerciales facteur de performance économique de l'entreprise est fonction de la disponibilité d'un réservoir de compétences individuelles, ouvertes aux échanges des informations pertinentes et des connaissances dans le cadre des communautés de pratiques et, fédérés autour d'objectifs collectifs à atteindre.

En vue d'une part, produire de nouvelles connaissances et de nouvelles innovations techniques et commerciales adaptées aux attentes du marché c'est-à-dire des clients de l'entreprise et d'autre part de reconstruire la compétence organisationnelle de l'entreprise (qualité et actualité des procédures et des routines en place), afin d'assurer sa survie et son succès économique sur son marché.

Le travail en communautés de pratique (en équipe), expression de la solidarité des compétences autour des objectifs stratégiques de l'entreprise, appuyée par des actions de formation et de "Coaching" de ces compétences, élève l'entreprise au statut de "Learning organization" ou "organisation apprenante". C'est la caractéristique de l'entreprise du 21^{ème} siècle qui s'inscrit comme source de création de valeur pour ses clients.

Ces défis se sont traduits par une évolution de la pensée managériale stratégique par la prise de conscience de l'importance des variables constitutives du capital immatériel ou non reproductible (les compétences, l'information, la connaissance et, l'organisation du système de production).

La réussite économique l'entreprise se base sur l'intégration des informations et des connaissances sous forme de produits adaptés aux attentes de chacun de ses segments de marché.

La place accordée à ces préoccupations dans le management stratégique de l'entreprise s'est traduite par la nécessité de prendre en considération *les cinq facteurs suivants* :

1/ La disponibilité de compétences individuelles et l'encouragement à la construction de la compétence collective dans le cadre des communautés de pratiques c'est-à-dire dans le cadre du travail en équipes (exemple : Les cercles de qualité)

2/ Le partage des informations et des connaissances et la production de nouvelles connaissance

3/ La construction de la compétence organisationnelle de l'entreprise

4/ La mise en place d'un système d'information base d'appui et de pilotage des décisions stratégiques et opérationnelles

5/ L'offre renouvelée aux clients de solutions (innovations techniques et commerciales)

La pensée managériale sur le management de la fonction de production de l'entreprise s'est aussi accompagnée d'une évolution à *savoir* :

➤ La prise en compte des variables constitutives du capital immatériel (c'est-à-dire la compétence, l'information et la connaissance) comme clés de construction, de mise en œuvre et de pilotage d'une stratégie de production compétitive pour la pérennité de l'entreprise sur ses segments de marché

➤ L'amélioration continue par l'entreprise de ses méthodes de production et du savoir-faire

➤ La mise en place et le pilotage par l'entreprise de ses indicateurs de gestion (Part de marché par segment de marché, taux et volume de profits par famille de produits, ...)

La construction et le succès dans la mise en œuvre de ces défis conditionne la performance économique et par voie de conséquence, la pérennité de l'entreprise.

Le partage des informations et des connaissances par la socialisation, l'externalisation et la combinaison des connaissances et appuyé par un système de motivation des compétences, encourage la production de nouvelles connaissances ou des innovations techniques commerciales ou organisationnelles qui viendront renforcer la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents.

En effet, la performance de l'entreprise est fonction :

- De la qualité des compétences individuelles disponibles
- De la fédération autour d'objectifs collectifs de ces compétences individuelles
- Du degré du travail en communauté de pratiques et de la qualité de la compétence organisationnelle de l'entreprise (qualité et actualité des procédures et des routines en place).

Chaque compétence individuelle maîtrise généralement qu'un ou qu'un nombre restreint d'activités et que le travail en communauté de pratique et en équipe multidisciplinaire renforce la compétence organisationnelle de l'entreprise.

L'approche de partage des informations et des connaissances notamment au moyen des TIC / NTIC par qui place l'entreprise au statut de " Learning organization ou organisation apprenante " se conçoit dans le cadre de la mise en œuvre des actions de formation et de " Coaching " des compétences. Elle s'inscrit dans le cadre de la construction et de la préservation des avantages concurrentiels renouvelés, source de création de valeur pour les clients, dans un environnement incertain et à forte pression concurrentielle.

L'architecture organisationnelle de l'entreprise se doit d'éviter l'approche de " groupes régulés " et de s'inscrire dans le cadre de l'organisation apprenante " encourageant les communautés de pratiques et la culture du partage des informations et des connaissances entre les compétences dans le cadre de l'inter – apprentissage pour soutenir ses innovations techniques et commerciales.

La compétence n'étant pas un acquis stable , la veille par l'entreprise de la mise à jour continue des connaissances de ses membres notamment par la formation et le coaching et la motivation (par un système de rémunération et par des conditions de travail attractifs) doivent être une préoccupation managériale permanente afin de permettre, une différenciation de l'entreprise par une offre aux clients de ses produits et de ses services , d'une valeur ajoutée supérieure à celle des principaux concurrents .

L'entreprise du 21^{ème} siècle se doit être une entreprise " Bio - cybernétique " définie par son actif stratégique constitué par sa génotype (c'est-à-dire ses compétences et ses routines) et sa coopération efficace avec ses clients, ses fournisseurs et son Méta–Market.

Chapitre 3 : Contributions de l'économie fondée sur la connaissance et des TIC à la stratégie de l'entreprise.

Introduction :

Au niveau de ce chapitre on se propose d'étudier trois facteurs importants et leur interaction dans le déploiement par l'entreprise de son avantage concurrentiel : L'information, la connaissance et la compétence de ses ressources humaines.

L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle de l'entreprise exige une activité de veille informationnelle y compris au niveau interne de chaque activité de sa chaîne de valeur, une analyse de l'information recueillie, une circulation de l'information identifiée pertinente par l'analyse, un portefeuille de connaissances géré en terme de flux, de stock et un engagement de ses compétences.

La veille porte sur les informations stratégique tels que : l'évolution du secteur d'activité , la qualité des nouveaux entrants dans le secteur d'activité , le Benchmarking de chaque activité de la chaîne de valeur de l'entreprise par rapport à celle de ses principaux concurrents. Elle facilite pour les compétences de l'entreprise la prise de décisions telles que l'adaptation de ses circuits de distribution et / ou de l'offre technique de l'entreprise aux besoins et aux attentes de son marché .

La mise à jour régulière, par l'activité de veille informationnelle du patrimoine de l'entreprise, constitué par le couple "informations et connaissances" partagées par les compétences de l'entreprise en transparence en interne et avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs...) entraîne à accorder de l'importance à la régularité du processus des connaissances et également à leur non accès par les concurrents.

Au niveau de ce chapitre, je me propose d'étudier également la construction des informations stratégiques (préoccupations de Corporate Strategy) et concurrentielles (préoccupations de Business Strategy) pour le pilotage de chaque activité de la chaîne de valeur de l'entreprise pour ensuite mettre en exergue l'importance à accorder au tableau de bord alimenté par les informations pertinentes.

Cette étude nous conduit , pour la construction et pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise , à intégrer dans mes analyses les sources d' informations pour le pilotage de chacune des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise notamment les enseignement découlant du diagnostic stratégique de l'entreprise (point forts , points faibles , opportunités et menaces), l'identification des principaux KFS (Facteurs Clés de Succès) et les enseignements des modèles de l'analyse stratégique (modèle BCG, modèle PIM'S ,...).

Le management maîtrisé et dynamique des sources d'information nécessite la mise en place d'un système d'information de l'entreprise aligné sur les préoccupations stratégiques (parts de marché par segment d'activité, volume et taux de profit,...) et sur les préoccupations opérationnelles (chiffre d'affaire hors taxes, rapport volume des créances rapporté au volume du chiffre d'affaire hors taxes,...).

L'efficience de ce système d'informations dépend du partage des informations et des connaissances entre les compétences à l'intérieur de chaque communauté de pratique et entre les communautés de pratique. L'importance d'un management maîtrisé des sources d'informations et du système d'information me conduit à étudier dans ce chapitre la place des TIC / NTIC dans l'alignement du système d'information de l'entreprise sur les préoccupations importantes de l'entreprise en tant notamment qu'outils de diffusion et de partage des informations et des connaissances explicites dans le cadre d'un inter - apprentissage ou apprentissage collaboratif entre les compétences internes à l'entreprises et entre ces compétences internes et les compétences externes (des clients et des fournisseurs).

La contribution des TIC / NTIC fondée sur l'axiome de la connaissance explicite est à compléter par l'encouragement au partage des informations et de la connaissance tacite au moyen de la mise en place de'' communautés de pratiques''.

Section-1 : L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Paragraphe 1-1- : Concepts et mise en œuvre de la stratégie.

1.1.1 Concepts :

“ Dans un univers concurrentiel, la stratégie est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ”¹⁷⁸.

- Pour Kenneth Richmond Andrews , la stratégie « est l'ensemble des objectifs et buts majeurs de l'entreprise ainsi que des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces buts, établis de façon telle qu'ils définissent le domaine d'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être et l'espèce d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être »¹⁷⁹.

- Pour Thiérart « la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un ensemble de buts et objectifs »¹⁸⁰.

La stratégie consiste , pour une entreprise d'identifier et à s'investir par domaine d'activité stratégique dans les segments de marché rentables et où elle entend disposer d'avantages concurrentiels, en y allouant les ressources nécessaires en terme d'actifs matériels ou tangibles et d'actifs immatériels ou intangibles.

- Pour Michel Robert et Marcel Devaux, la compréhension de la stratégie est orientée selon le concept adopté par l'entreprise et son succès s'explique par la disponibilité et la qualité de la mise en œuvre des compétences stratégiques de l'entreprise ¹⁸¹.

¹⁷⁸ Jacques Bojin , Jean Marc Schoetti -2005 – Les outils de la stratégie – le positionnement , l'analyse des données, l'analyse de portefeuille , la mise en œuvre – Editions d'organisations.

¹⁷⁹ Kenneth Richmond Andrews- 1971- The Concept of Corporate Strategy – Dow Jones Irwin.

¹⁸⁰ R.A.Thierart -1984- La stratégie de l'entreprise – Edition M C Grawhiel.

¹⁸¹ Michel Robert et Marcel Devaux – 1996 -Stratégie pour innover – Adapter un processus systématique de création et d'innovation de produits Dunod.

Pour Tugrul Atamer et Roland Calori¹⁸² : par stratégie, il est entendu les décisions et les orientations (importantes, cohérentes et bien exécutées) concernant, notamment :

- Les objectifs : Croissance, rentabilité
- Les activités : envisagées pour le développement
- Les régions géographiques : envisagées pour le développement
- Les investissements majeurs à entreprendre : en marketing, en capacité de production, ...
- Les positions concurrentielles

Et, visant à :

- Renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des personnels
- Mettre à jour comment l'entreprise entend créer de la valeur "*l'intention stratégique*"
- Définir comment une entreprise crée plus de valeur que ses concurrents "*la rationalité stratégique*"
- Choisir les cibles de clientèles pour lesquelles l'entreprise entend a créé de la valeur

Pour Pascal Vidal, Philippe Planeix, François Lacroux , Marc Augier et Alain le cœur , la stratégie "C'est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain "¹⁸³

Pour AC Martinet " Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et y allouer des ressources de façon à ce qu'elle se maintienne et s'y développe "¹⁸⁴.

¹⁸² Tugrul Atamer, Roland Calori – 2003-Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition Dunod.

¹⁸³ Pascal Vida, Philippe Planeix, François Lacroux , Marc Augier , Alain Le Cœur- 2005- Edition.

¹⁸⁴ A C Martinet – 1984- Stratégie – Edition Vuibert – Gestion.

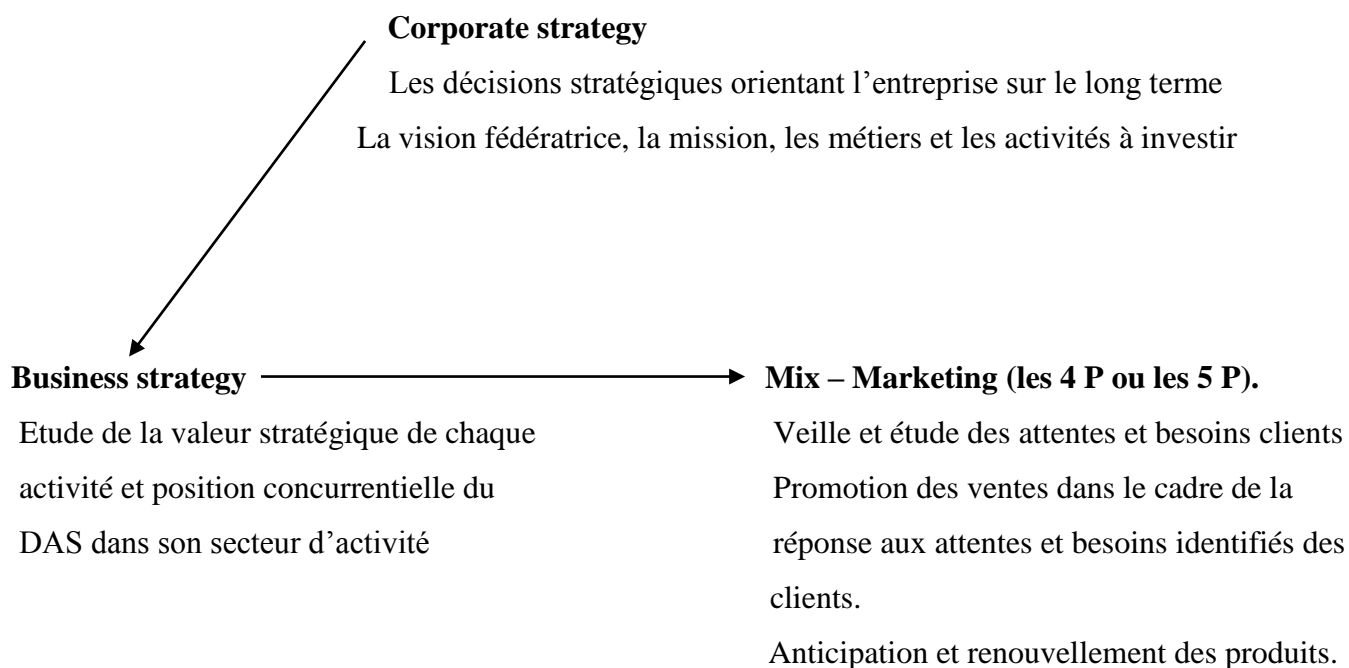
Cette définition identifie trois domaines liés en matière de décisions stratégiques pour l'entreprise :

* La stratégie de groupe (ou Corporate Strategy), qui concerne les DAS à intégrer ou à élaguer du portefeuille de l'entreprise.

* La stratégie concurrentielle (ou Business Strategy) qui porte sur la mise en œuvre des tactiques dans chacun de ces DAS dans le cadre de la constitution d'une position concurrentielle basée sur des avantages concurrentiels.

* Le marketing stratégique (ou Mix – marketing) au moyen des 4 P (Product, Price, Place, Promotion) ou 5 P (Product, Price, Place, Promotion, Packaging)

Schéma 34: Les trois niveaux d'intervention de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.



Source : Elaboré par la candidate.

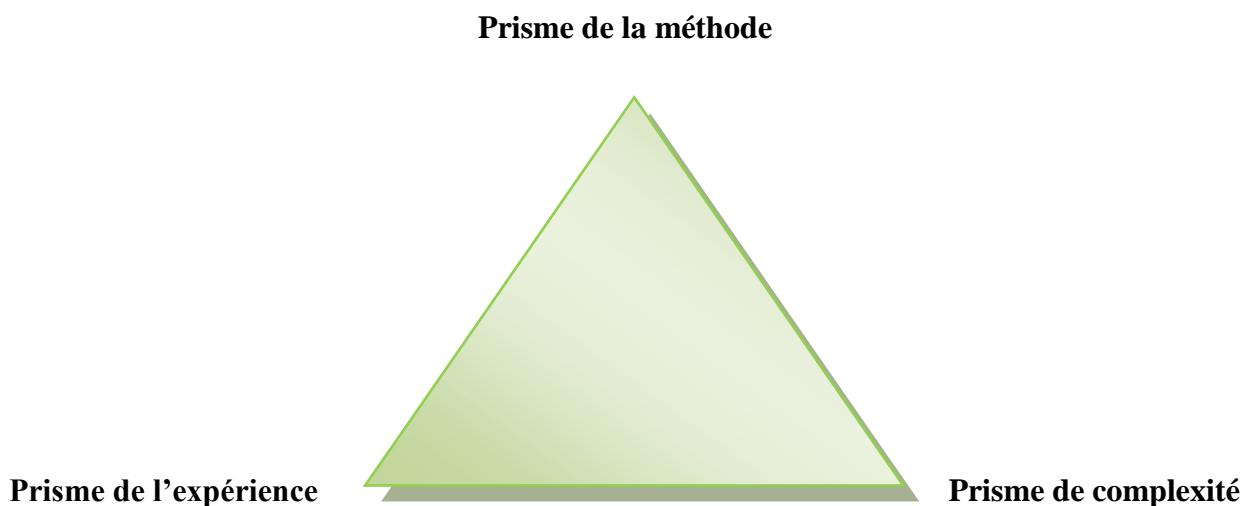
1.1.2 Les prismes de la stratégie

Les prismes de description de la stratégie sont classés en trois catégories ¹⁸⁵ :

1/ Prisme de la méthode : la stratégie découle d'un processus rationnel basé sur l'analyse et la Planification.

2/ Prisme de l'expérience : la stratégie découle d'une adaptation des stratégies et l'expérience personnelle passées reflétant la culture organisationnelle.

3/ Prisme de complexité : la stratégie identifie les signes d'un changement émergent et encourage les remises en cause mutuelles autour d'une vision commune.

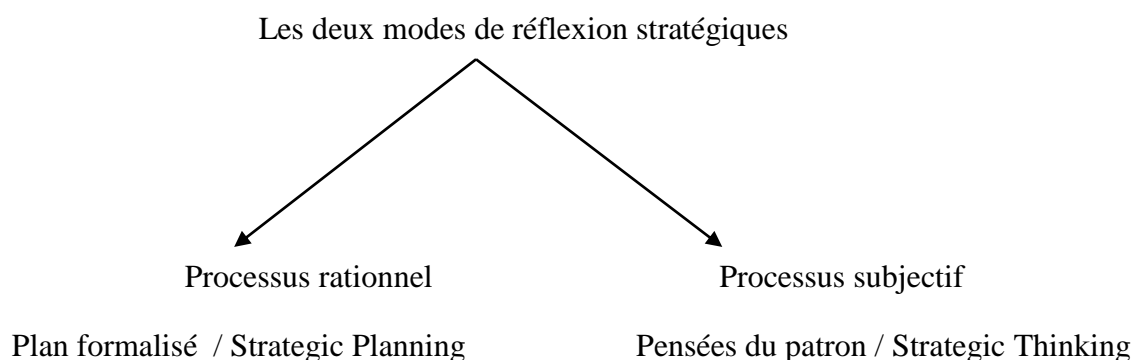


¹⁸⁵ Julia Balogun , Veronica Hope Halley , Eric Viardot -2005-Stratégies de changement – Collection Pearson Education ématique de création et d'invention de produits.

1.1.3 Modes de la réflexion stratégique.

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise relève de deux modes de réflexions exclusifs présentés ci - après :

Schéma 35: Modes de la réflexion stratégique.



Source : Elaboré par la candidate.

Les actions stratégiques relèvent du processus rationnel et sont préparées à partir de l'analyse et de la gestion des informations et des connaissances disponibles au niveau de l'entreprise et, permettant d'anticiper les changements de l'environnement et les modifications des comportements /actions des concurrents.

A partir des connaissances et des informations recueillies et leur mise à jour périodiquement, l'entreprise est à même d'améliorer sa position concurrentielle au moyen de produits et de services de qualité, renouvelés tenant compte de l'évolution des attitudes et des besoins exprimés par les clients.

La meilleure position concurrentielle est de ne pas avoir de concurrents. On ne peut atteindre cette position qu'à une condition : ne pas intervenir à la manière des concurrents mais plutôt par la création de produits et services associés qui changent les règles en faveur de l'entreprise¹⁸⁶.

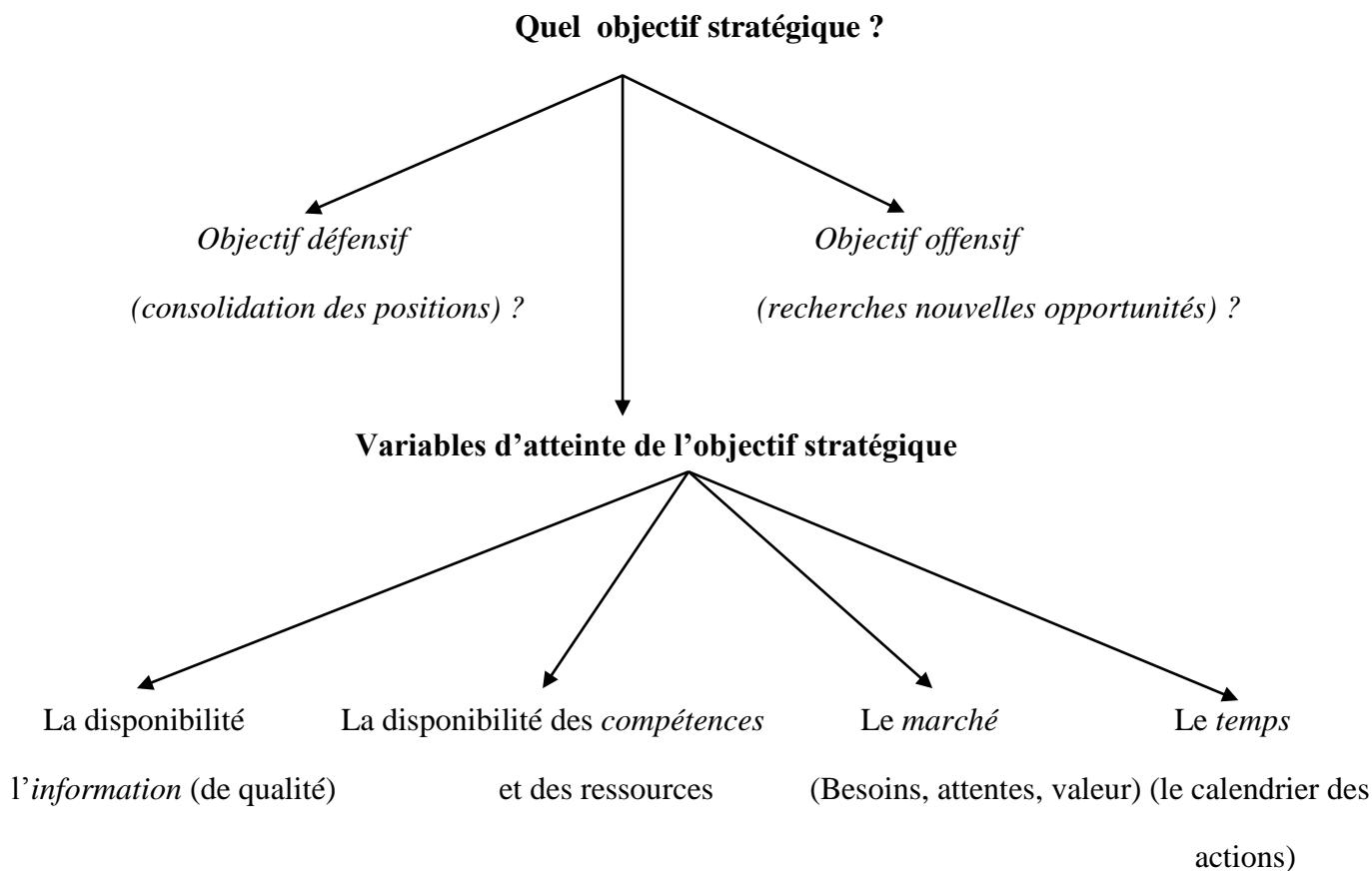
¹⁸⁶ Michel Robert, Marcel Devaux -1996- Stratégie pour innover : Adapter un processus systémique de création et d'innovation de produits. Edition Dunod.

La réalisation de l'objectif stratégique retenu par l'entreprise, c'est-à-dire l'efficacité de l'entreprise, dépend de la disponibilité notamment des informations de qualité, des compétences pour la mise en œuvre de la stratégie retenue sur le marché ciblé (attentes et besoins du segment de marché ciblé et intensité concurrentielle) et du calendrier des actions retenues par l'entreprise pour atteindre son objectif (temps).

La concrétisation de la stratégie c'est-à-dire de l'objectif stratégique repose sur une évaluation des risques rattachés aux décisions stratégiques pour l'atteinte de l'objectif stratégique. " Sur le plan stratégique, il est plus important de savoir ce que à quoi la stratégie ne se prête pas, plutôt à ce à quoi elle se prête"¹⁸⁷.

D'où les alternatives d'orientation stratégique :

Schéma 36: Alternatives d'orientation stratégique.



Source : Elaboré par la candidate.

¹⁸⁷ Michel Robert, Marcel Devaux -1996- Stratégie pour innover : Adapter un processus systémique de création et d'innovation de produits. Dunod.

Paragraphe 1-2 : Compétences –Ressources et Stratégie.

1.2.1 Concepts :

Pour Edith Penrose, ‘la production de connaissances nouvelles et les capacités d'apprentissage sont au centre de la croissance économique de l'entreprise ‘¹⁸⁸. Elle a conférée à la connaissance une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital et a placé le savoir au centre du processus de création de la richesse en insistant sur la relation de la performance, avec l'agencement des ressources plus qu'à leur volume. Selon cette auteur ‘ Il n'y a pas de causalité directe entre le volume de ressources et les performances ‘.

Les entreprises possédant des connaissances de qualité et ayant la capacité de coordonner et de combiner leurs ressources dans une conception qui leur est propre vont acquérir une valeur stratégique distinctive qui se révèle source d'avantage concurrentiel. « La croissance d'une firme est essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives reliées aux objectifs de la firme ».

Pour Edith Penrose l'entreprise pour son développement stratégique s'appuie non plus sur un ensemble d'activités, mais sur un ensemble de ressources qu'elle mobilise sous forme de compétences.

Pour R.Amit & P.Schoemaker, l'entreprise est un portefeuille de ressources et de compétences qu'elle valorise dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre de ses facteurs clés de succès pour la construction et la préservation de son avantage concurrentiel¹⁸⁹.

Donc, l'avantage concurrentiel ne dépend pas d'une position dominante sur un marché ou un segment de marché mais sur la valorisation des actifs stratégiques c'est-à-dire des connaissances et des compétences. L'appropriation de la connaissance, son partage et son application par les compétences de l'entreprise constitue ‘ la capacité la plus importante pour soutenir un avantage concurrentiel ‘¹⁹⁰.

Le management stratégique des connaissances comporte des paramètres difficiles à cerner, ce qui nous amène à déduire qu'il constitue pour l'entreprise une problématique stratégique.

¹⁸⁸ Edith Penrose -1959- The Theory of the Growth of the Firm – Oxford University Press.

¹⁸⁹ R.Amit, P.S schoemaker – 1993- Strategic Asset and Organisationnal Rent – Ed Strategic Management Journal – Vol 14.

¹⁹⁰ D.Levinthal - 1990 – Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation – Administrative Science Quaterlif.

Pour C.K Prahalad et G.Hamel, « cette vision de l'entreprise dévoile la question des ressources stratégiques désignées par le concept de "compétences clés" »¹⁹¹, formées à la fois de savoir, de savoir – faire (de pratiques) et de savoir – être (d'attitudes) et qui orientées, par la coordination, permettent le déploiement des ressources et des compétences dans la direction stratégique visant à la réalisation des objectifs préalablement identifiés par le management de l'entreprise.

1.2.2 Compétence et variables d'atteinte de l'objectif stratégique :

L'entreprise pour la concrétisation de son objectif stratégique peut adopter une des démarches suivantes:

- **Une stratégie émergente ou stratégie incrémentale :**

C'est une politique de petits pas consistant en une multitude de microdécisions prises au jour le jour.

- **stratégie occurrente ou stratégie de rupture :**

Une remise en cause du choix initial qui découle de l'opportunité profitable offerte à l'entreprise mais qui remet en question totalement la stratégie initiale de l'entreprise. Cette dernière décision stratégique est une décision irréversible et qui engage le futur de l'entreprise, ses positions concurrentielles dans ses différents segments de marché avec des incertitudes sur ses résultats.

1.2.3 Information et gestion stratégique :

La nécessité d'une gestion stratégique s'impose pour différentes motifs :

- L'instabilité de l'environnement
- La pression concurrentielle
- L'évolution du marché en termes de demandes et de ressources financières disponibles pour le financement.

¹⁹¹ C.K .Prahalad , G.Hamel -1990- Le cœur de compétence de l'entreprise – Harvard Business School.

La gestion stratégique de l'entreprise est composée de trois préoccupations stratégiques ci - après:

- Valeur du domaine d'activité (attrait du segment d'activité)
- Portefeuille de compétence-clés (atouts de l'entreprise)
- La sécurité (stratégie relationnelle)

Dans le contexte de la pression concurrentielle, la compétitivité c'est-à-dire la construction de l'avantage concurrentiel devient un impératif pour l'entreprise sous peine de voir ses parts de marché se réduire.

L'avantage concurrentiel doit être soutenu par une stratégie à quatre niveaux¹⁹² :

- ▶ La veille informationnelle sur le marché
- ▶ La stratégie de marketing- mix (les 4 ou 5 P)
- ▶ La stratégie relationnelle c'est-à-dire une stratégie basée sur des relations privilégiées (l'environnement de l'entreprise)
- ▶ La qualité des compétences composant la force de vente

¹⁹² J.P. Anastassopoulos – 1985 - pour une nouvelle politique de l'entreprise - PUF

La stratégie relationnelle, source d'informations pertinentes sur l'évolution des besoins et des attentes du marché, est un appui au succès des variables de la stratégie du marketing– mix grâce à la qualité des relations avec les acteurs de son Méta – Market.

L'Etat (pilier de l'EFC) est un des acteurs importants du Meta - Market de l'entreprise. L'État peut appuyer l'entreprise par voie réglementaire (protection douanière, normes techniques, facilitations d'aides ou par l'octroi de commandes).

La puissance publique peut rendre difficile et porter atteinte à la qualité de l'analyse stratégique par la rétention des informations ou la remise d'informations obsolètes ou de qualité insuffisantes pour construire des décisions stratégiques.

La construction des stratégies marketing et relationnelles exige la disponibilité des informations tirées notamment de la veille concurrentielle.

1.2.4 Information et Stratégie de l'entreprise :

Pour être compétitive et continuer donc à survivre, l'entreprise doit tirer parti de ses capitaux matériels et immatériels. La conduite ou pilotage de la stratégie exige la conversion de la stratégie en une série '*d'informations –clés*' fiables c'est-à-dire d'indicateurs de performance, clés mesurables et contrôlables, pour chaque fonction de l'entreprise.

• Les Stratégies différenciées de l'entreprise sont:

- Stratégie de domination des concurrents
- Stratégie de domination des concurrents par les coûts
- Stratégie de niche par la différenciation

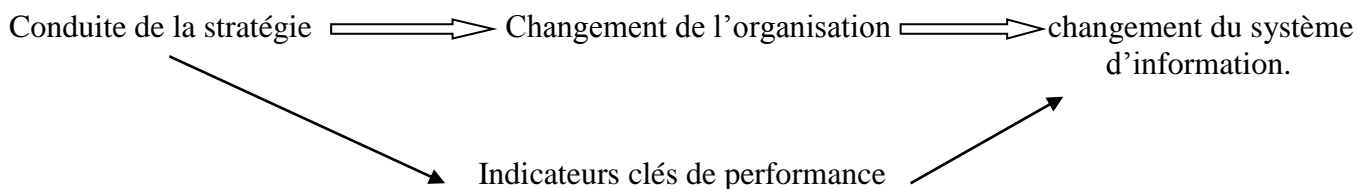
o **La stratégie par les coûts** : l'entreprise s'astreint à obtenir des coûts des activités de sa "chaîne de valeur" inférieurs à ceux des concurrents pour pouvoir offrir aux clients des prix inférieurs à ceux des principaux concurrents.

o **La stratégie par la différenciation** : l'entreprise vise à effectuer des offres différenciées de celles de ses principaux concurrents mais avec un surcoût limité et adapté à la production de la valeur offerte et tenant compte de la performance attendue par les clients.

1.2.5 Information et conduite de la stratégie.

❖ Approche de la conduite de la stratégie :

L'approche de la conduite stratégique passe par le changement de l'organisation et changement du système d'information :



Source : Elaboré par la candidate

Donc :

La mise en place d'une stratégie gagnante exige de l'entreprise notamment le recueil et le traitement des informations sur les sujets suivants :

- L'évolution des exigences des clients
- La concurrence
- La pression des fournisseurs

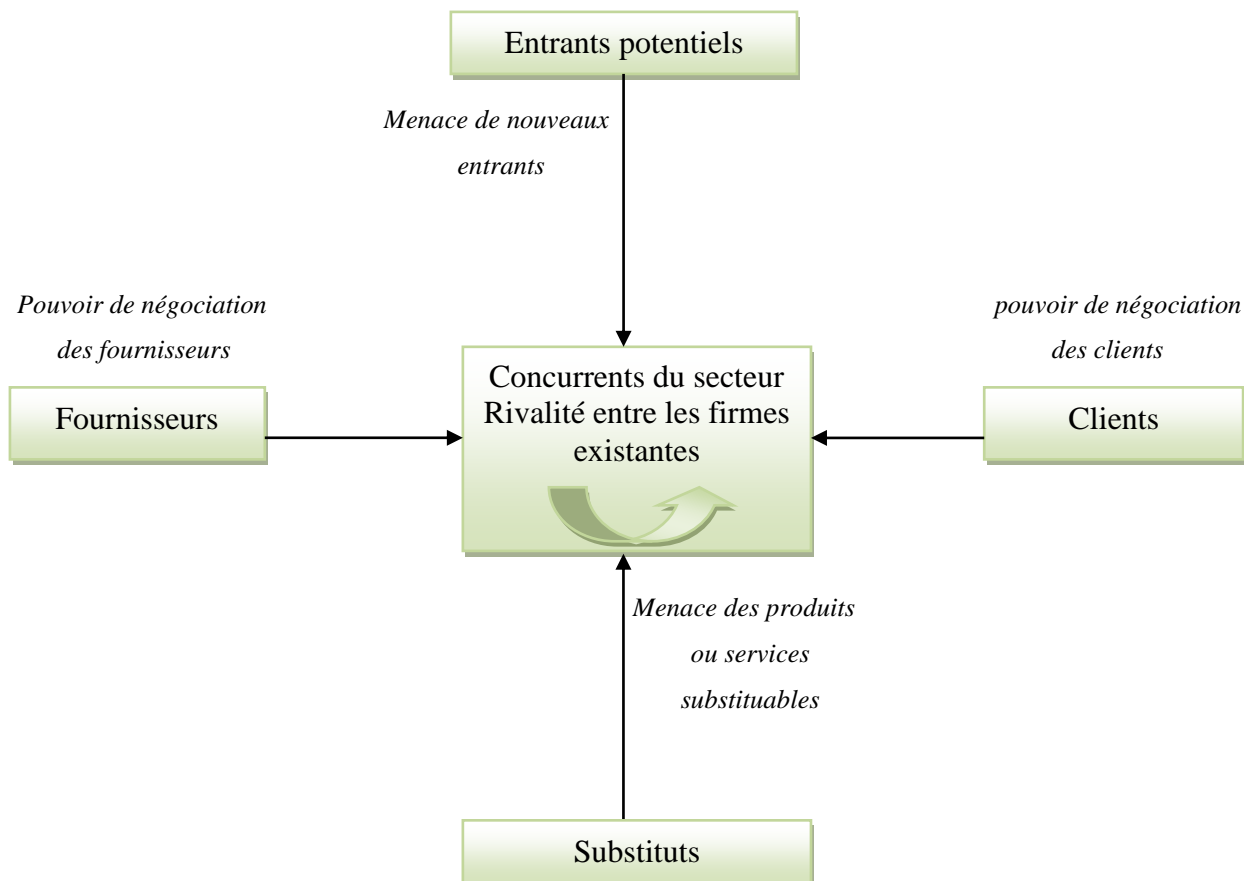
Cela incite l'entreprise à ré adapter son offre et à accroître sa productivité par une revue et une amélioration de ses processus de management par notamment un système d'informations, une veille stratégique et une disponibilité d'un portefeuille de compétences.

Ces facteurs déterminent le niveau de rentabilité dans chacun des segments d'activité investis par l'entreprise au niveau de chaque DAS (un DAS pouvant comporter plusieurs segments d'activité).

La maîtrise des informations relatives à chacun de ces facteurs est critique pour la formulation et la conduite d'une stratégie gagnante.

1.2.6 Information et rivalité concurrentielle.

Schéma 37 : Le modèle de la pression concurrentielle.



Source ¹⁹³ : M.E.Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica.

¹⁹³ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica.

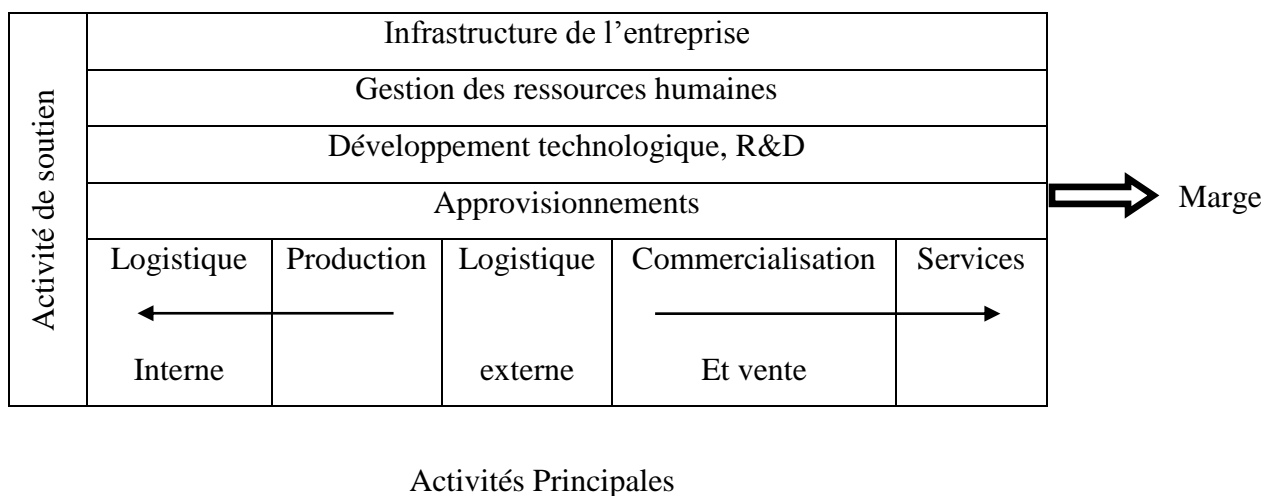
La qualité de l'information et des compétences en possession de chaque acteur est importante dans la rivalité concurrentielle et conditionne la survie des acteurs d'où l'importance stratégique de la veille concurrentielle. Tenant compte des barrières à l'entrée, chaque acteur (ou concurrent) adaptera ses stratégies concurrentielles (domination par les coûts, par la différenciation ou par la stratégie de niche) et stratégie de marketing en fonction de ses capacités en terme de ressources notamment informationnelles.

Les préoccupations en matière de veille informationnelles sont reliées à la stratégie concurrentielles retenue et mise en œuvre par l'entreprise (dans le cadre, par exemple d'une stratégie de coûts, la veille des concurrents en matière de prix est plus prioritaire).

1.2.7 Information et chaîne de valeur de l'entreprise.

La chaîne de valeur de l'entreprise devra être organisée et conduite en fonction de la stratégie concurrentielle retenue par l'entreprise.

Schéma 38 : Chaîne de valeur de l'entreprise.



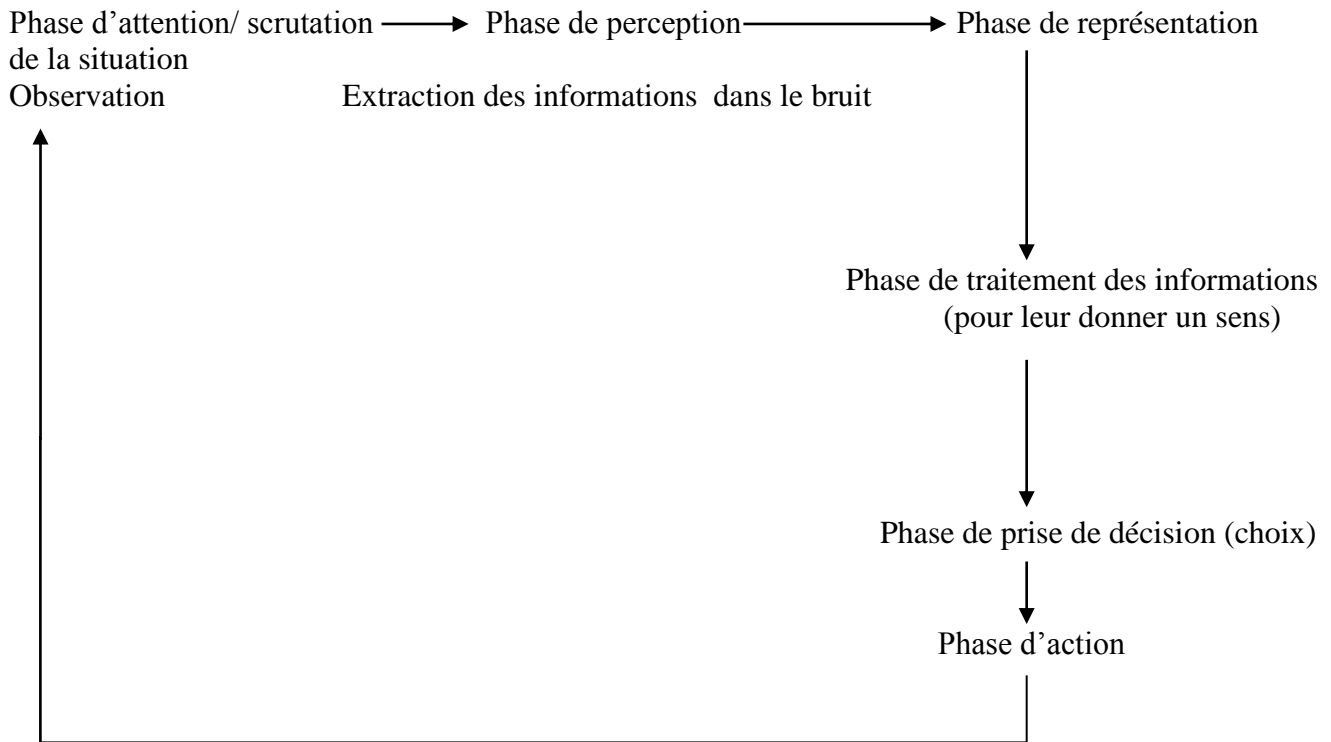
Source ¹⁹⁴ - M.E.Porter -1986- L'avantage concurrentiel - Inter Edition.

Au niveau de chaque activité de la chaîne de valeur, un système de recueil ou d'observation et d'analyse de l'information doit être mis en place et complété par une démarche intégrative de ces systèmes d'information et ce, pour permettre un pilotage cohérent du fonctionnement interne de l'entreprise et des relations externes notamment avec les clients entretenues par l'entreprise.

¹⁹⁴ M. E. Porter -1986- L'avantage concurrentiel - Inter Edition.

Le Processus d'observation, d'analyse et de décision passe par plusieurs phases et se présente comme suit :

Schéma 39 : Processus d'observation, d'analyse et de décision.



Source : Elaboré par la candidate.

Pour qu'une entreprise élargie (à ses partenaires) soit un succès, il faut qu'elle offre dans sa relation basée sur la confiance et qui dépasse le simple accord commercial, un jeu " gagnant- gagnant" à chacun de ses partenaires. Cela n'est possible que par une transparence des informations et des connaissances et une démarche de mutualisation des risques (commerciaux,..). La conduite d'une telle stratégie concurrentielle tenant compte de ses objectifs (Productivité ou croissance) met en œuvre le capital organisationnel, le capital humain et le capital informations et connaissances.

La réussite de la stratégie de l'entreprise est fonction du " time flow " du flux des informations à partir du système d'informations et des connaissances entre les individus (le capital humain), facteurs intangibles de l'entreprise.

1.2.8 Information et réussite de la stratégie.

- Pour Jacques Bojin et Jean Marc Schoetti , la réussite de la stratégie dépend ¹⁹⁵:

- De la qualité de la réflexion stratégique

- De l'articulation des 7 S de Mc Kinsey avec la réflexion stratégique dont :

- * Compétence du Staff / personnel.

- * Skills/ Savoir –faire.

- * Systèmes d'information.

- * Shared Values / Culture commune.

- * Style de direction.

- * Structure.

La réussite de la stratégie de l'entreprise dépend aussi du système d'information, c'est-à-dire :

- De la qualité des informations provenant des fournisseurs et des clients

- Des informations et des connaissances provenant des individus composant l'entreprise

- De l'entente au sein de la communauté de pratique ou de travail

¹⁹⁵ Jacques Bojin et Jean Marc Schoetti -2005- Les outils de la stratégie – Le positionnement l'analyse des données, l'analyse du portefeuille, la mise en œuvre. Editions organisation.

Paragraphe 1.3. Information et Veille stratégique de l'entreprise.

La qualité de l'information est l'un des premiers critères de succès de l'activité de veille stratégique. ‘ La règle, c'est que le général qui triomphe est celui qui est le mieux informé ‘¹⁹⁶.

La place stratégique de l'information et de la connaissance dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, nous conduit à examiner les aspects de la veille stratégique.

La veille stratégique a pour objectif de recueillir des informations ‘signaux faibles’ permettant d'anticiper des changements dans l'environnement de l'entreprise. Ces informations serviront d'inputs au processus de décision de l'entreprise.

Les informations recueillies par l'entreprise prises isolément n'ont que peu d'intérêt mais recoupées et traitées avec d'autres informations, elles peuvent permettre de fournir une connaissance du phénomène étudié. Les informations collectées peuvent provenir autant de sources d'information formelles internes et externes à l'entreprise que de sources informelles (des individus) et exigent une veille de son marché.

Fonction de pertinence de la veille stratégique.

Pertinence de la Veille stratégique = f (Qualité des informations en stocks)

Source : Elaborée par la candidate.

¹⁹⁶ Jacques Bojin, Jean Marc Schoetti -2005 – Les outils de la stratégie – le positionnement, l'analyse des données, l'analyse de portefeuille, la mise en œuvre – Editions d'organisations.

1.3.1 Les différents types de veille stratégique.

Différents types de veille relevant des préoccupations stratégiques de l'entreprise peuvent être distinguées ¹⁹⁷:

► Veille de l'environnement de l'entreprise

Il s'agit pour l'entreprise de surveiller et de recueillir des informations sur son environnement. La veille environnementale traite donc de préoccupations diverses telles que les réglementations, les normes applicables aux produits.

► Veille technologique

La veille technologique permet le recueil, l'analyse et l'exploitation des informations d'ordre techniques et technologiques. L'objectif de la veille technologique est de donner à l'entreprise les moyens de comprendre la manière dont les innovations techniques et technologiques influent sur son activité et sur sa capacité concurrentielle.

► Veille concurrentielle

Il s'agit pour l'entreprise de recueillir, d'analyser et de mettre à jour les informations de renseignement sur les pratiques de Marketing – Mix et sur l'activité des concurrents actuels et nouveaux entrants et pouvant avoir des incidences sur le niveau d'activité de l'entreprise et sur ses résultats (volume et taux de profit,...)

► Veille commerciale

Elle s'intéresse notamment aux informations relatives aux nouveaux produits, aux clients. Les informations collectées, analysées et interprétées, deviennent des connaissances qui seront exploitées dans le cadre de la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

¹⁹⁷ Jacques Bojin , Jean Marc Schoetti -2005 – Les outils de la stratégie – le positionnement , l'analyse des données , l'analyse de portefeuille , la mise en œuvre – Editions d'organisations.

1.3.2 Veille informationnelle et veille stratégique.





La réussite de la stratégie concurrentielle de l'entreprise découle de la qualité et de l'analyse des informations, de la connaissance des critères majeurs de décisions des clients et de la qualité et de l'engagement des compétences disponibles d'où l'importance de la veille informationnelle. Cette veille informationnelle qui s'inscrit dans la veille stratégique permet à l'entreprise de mieux décliner son intention stratégique c'est-à-dire de configurer de manière attractive une offre adaptée aux besoins et aux attentes de ses clients.

La veille stratégique exige de l'entreprise un système de recueil et d'analyse des informations au niveau de chaque activité de sa chaîne de valeur pour alimenter et pour mettre à jour son patrimoine "informations et connaissances" patrimoine qui servira de base de référence ou d'appui à ses compétences pour la prise et la conduite des décisions stratégiques et opérationnelles

Paragraphe 1.3 .3 : Veille stratégique de l'entreprise et gestion des connaissances (KM).

La veille stratégique et la gestion des connaissances portent sur des champs d'actions complémentaires.

Tableau 16 : Veille stratégique et gestion des connaissances (KM).

Veille Stratégique	Gestion des connaissances / Knowledge Management
<p style="text-align: center;"><i>Vision Externe</i></p> <p style="text-align: center;">Veille stratégique</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Opportunités</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Menaces</p> </div> </div>	<p style="text-align: center;"><i>Vision Interne</i></p> <p style="text-align: center;">Gestion des connaissances</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Forces</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Faiblesses</p> </div> </div>

Source ¹⁹⁸: Jean- Yves Prax –2007- Le manuel du knowledge management :Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur –Editions Polia Dunod

¹⁹⁸ Jean Yves Prax -2007- Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Edition Polia Dunod.

- La veille stratégique se propose de scruter voire d'anticiper son environnement, d'éviter les menaces et de tirer parti des opportunités offertes par son environnement.

- La gestion des connaissances ou Knowledge Management vise à tirer au mieux parti des informations et des connaissances internes de l'entreprise, de ses forces et du traitement de ses faiblesses.

- Veille stratégique et gestion ou management des connaissances (Knowledge Management) poursuivent le même objectif : aider l'entreprise à prendre des décisions pour mener des actions stratégiques .

Paragraphe 1.4 : Apports de la gestion des connaissances(KM) à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

► Les trois générations du Knowledge Management (KM) :

- La première génération : 1993 / 2000 : est prédominante dans le secteur industriel .Elle consiste à apporter ' la bonne information à la bonne personne au bon moment ' et en un partage des bonnes pratiques.

- La deuxième génération : 2001 – 2007 : est orientée vers l'animation des réseaux humains de connaissances et considère les connaissances comme un flux en construction permanente.

- La troisième génération : qui correspond à la banalisation du Knowledge Management. Le Knowledge Management ne gère pas les connaissances mais crée les conditions favorables pour que les détenteurs des connaissances les échange, pour créer de la valeur pour l'entreprise.

o Le Knowledge Management consiste à combiner les informations, les connaissances et les savoirs –faire dans les process, les produits et l'organisation pour créer de la valeur.

o Le Knowledge Management contribue à :

► La performance de l'entreprise si l'entreprise encourage le partage des informations et des connaissances.

► La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise contribue à améliorer sa position sur le marché et éviter des pertes de connaissances dues au départ des ressources humaines, par la mise en place d'une culture d'entreprise et d'une architecture organisationnelle encourageant le partage des informations et des connaissances notamment selon le processus :

Tacite \Longrightarrow Explicite

Explicite \Longrightarrow Explicite

Paragraphe 1-5: Stratégie de l'entreprise, logique des ressources et logique des compétences.

1-5-1 : Stratégie de l'entreprise et logique des ressources.

La stratégie dont l'élaboration est basée sur le capital immatériel ne se limitent pas à reproduire les stratégies des entreprises concurrentes mais visent à renouveler les avantages concurrentiels par des propositions nouvelles au marché.


La stratégie de l'entreprise basée sur les ressources se propose de valoriser les ressources et aptitudes de base et les ressources et aptitudes distinctives de l'entreprise.

◆ Les ressources et logique de portefeuille.

Rappelant que les quatre grandes catégories de ressources sont :

- Les ressources et aptitudes manquantes.
- Les ressources et aptitudes périphériques.
- Les ressources et aptitudes distinctives.
- Les ressources et aptitudes de base.

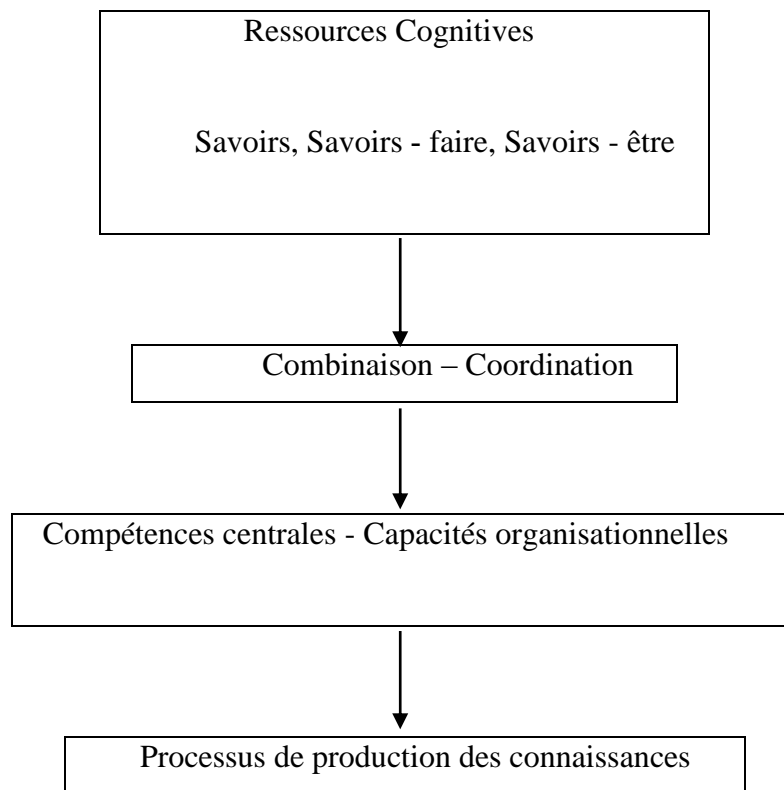
Tableau 17 : Les grandes catégories ressources (tangibles, intangibles, humaines) dans une logique de portefeuille.

<p>++</p> 	<p>Ressources et aptitudes manquantes</p> <p>Constituent les points faibles majeurs de l'entreprise et peuvent mettre en péril son potentiel de compétitivité.</p> <p>La stratégie de l'entreprise est de mener des actions de développement ou d'acquisition de ces ressources pour combler l'écart par rapport aux concurrents</p>	<p>Ressources et aptitudes distinctives</p> <p>Elles représentent le véritable potentiel et le cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.</p> <p>La stratégie devra réfléchir sur les moyens de défendre les avantages fondés sur ces R & A ?</p>
<p>Valeur</p>	<p>Ressources et aptitudes périphériques</p> <p>Ne sont ni sources d'avantage concurrentiel ni prometteuses de déploiements prometteurs pour le futur .</p> <p>Elles constituent des points faibles sur des éléments non différenciateurs et , peuvent être à l'origine d'un manque d'efficacité opérationnelle .</p> <p>Il faut réfléchir à leur maintien au sein de l'entreprise ou à leur externalisation</p>	<p>Ressources et aptitudes de base constituant des points forts</p> <p>Sont des ressources sur lesquelles l'entreprise possède historiquement une position forte par rapport à la concurrence.</p> <p>Ce sont des points forts permettant de bénéficier d'une efficacité opérationnelle temporaire.</p> <p>Ces ressources ne disposent cependant plus des propriétés VRIS ou sont en train de les perdre.</p> <p>Il s'agit de réfléchir comment leur redonner une valeur stratégique ?</p>
<p>--</p>	<p>-</p> <p>Atout</p>	<p>+</p>

Source : ¹⁹⁹ Tugeul Atamer et Roland Calori - 2003- Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition – Dunod

¹⁹⁹ Tugeul Atamer et Roland Calori - 2003- Diagnostic et décisions stratégiques – 2^{ème} édition – Dunod

Schéma 40 : Les composantes du portefeuille de ressources.



Source ²⁰⁰: L. Edvinsson et M.Malone -1999- Le Capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management, Editions Maxima -Paris.

Compétences centrales = Routines/ procédures ou usage combiné et coordonné des ressources.

Capacités organisationnelles :

= C'est le savoir - faire collectif et tacite dans la mise en œuvre des compétences de l'entreprise.

= C'est aussi la capacité à intégrer et à traiter des informations diverses qui permettrait à capitaliser du savoir sur différentes compétences que l'entreprise exploite par la suite à travers ses produits et ses services.

²⁰⁰ L. Edvinsson et M.Malone -1999- Le Capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management, Editions Maxima -Paris

◆ **L'approche par les ressources basées sur le capital immatériel.**

Par le capital immatériel constitué par l'information, la connaissance et la compétence, l'entreprise possède des aptitudes pour pouvoir offrir à ses clients une valeur d'offre égale ou supérieure à celle de ses principaux concurrents.

Tableau 18 : Essai de définitions du capital immatériel.

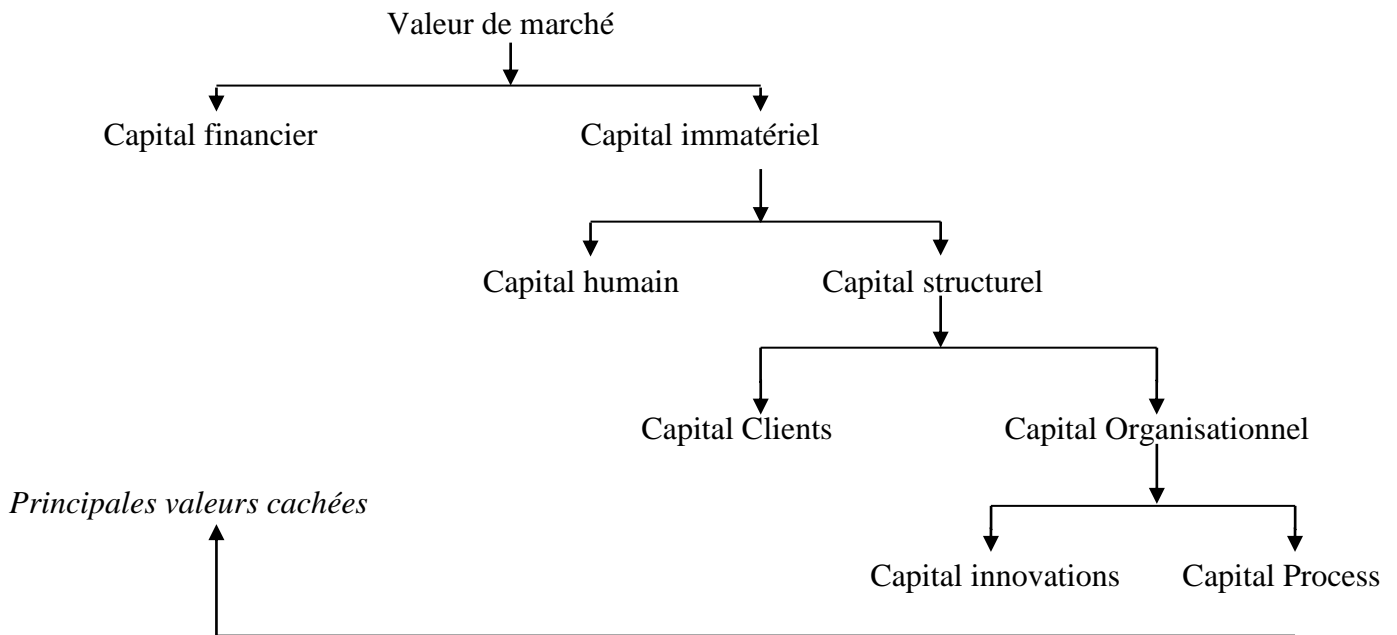
J.Tobin	CI = Valeur marché ; Valeur comptable
OCDE ,1992	CI= Toutes les dépenses de long terme, autres que l'achat d'actifs fixes
KH Davidov et M.Malone , 1999	CI = Capital Humain (Compétences Individuelles et Collectives des employés + Capital Structurel (Capital clients , Système d'information et TIC , Innovations, Structure Organisationnelle)
A.Bonfour ,2000	CI = Informations et Innovations

Source : Elaboré par la candidate

« Le capital immatériel » est la capitalisation des informations et des connaissances, de savoirs – faire, issus d'expériences concrètes issus de relations avec les clients et de compétences professionnelles de la ressource humaine de l'entreprise. Ce capital immatériel permet à l'entreprise de construire ses avantages concurrentiels.

◆ Le capital immatériel et la valeur de l'entreprise

Schéma 41 : La valeur de l'entreprise et le capital immatériel.



Source ²⁰¹ : L. Edvinsson et M. Malone -1999- Le Capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management, Editions Maxima –Paris

Les ressources de l'entreprise peuvent être exprimées comme suit²⁰²:

⇒La valeur de l'entreprise est produite ‘ non pas par l'une seulement des composantes du capital immatériel, mais par leur interaction ‘.

⇒L'approche par les ressources basées sur le capital immatériel de l'entreprise dont l'information et les connaissances permet d'expliquer les différences suivantes :

- La qualité dans la définition et de la mise en œuvre de la stratégie
- Les différences de performances

²⁰¹ L. Edvinsson et M.Malone -1999- Le Capital immatériel de l'entreprise : Identification, Mesure, Management Editions Maxima –Paris.

²⁰² L. Edvinsson et M.Malone, opcite.

◆ Le capital immatériel et avantage concurrentiel.

Le partage et la capitalisation des informations, des connaissances et des expériences appuyés par la formation et les T I C favorisent l'innovation, autre facteur de construction et de défense des avantages concurrentiels et d'épanouissement du capital immatériel.

La dynamique de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources incite à différencier les industries à cycle lent (défense d'avantages concurrentiels sur une période relativement longue), des industries à cycle court (remplacement rapide d'avantages concurrentiels rendus obsolètes (imitations par les concurrents) et à se pencher sur la protection ou non diffusion du capital immatériel aux concurrents c'est-à-dire la mise en place de barrières de positions basées sur les ressources.²⁰³

Le maintien de l'avantage concurrentiel exige donc une protection des ressources immatérielles afin que les concurrents :

- N'identifient pas le capital information et connaissances détenus par l'entreprise et ce, pour éviter ou pour retarder le plus longtemps possible leurs reproductions par les concurrents.
- Ne comprennent pas comment l'entreprise manage ses ressources immatérielles pour construire un avantage concurrentiel
- Ne comprennent pas comment l'entreprise reconstitue ses ressources sujets à l'érosion (obsolescence et fuite des informations et des connaissances, départs des compétences) par notamment les processus de formation, le travail collectif et les innovations.

L'entreprise combine et coordonne des ressources cognitives et matérielles pour produire, dans le cadre de sa performance, des informations, des connaissances, des produits et des services à ses clients.

²⁰³ Bertrand Quélin et Jean Luc Arrège -2000- Le management stratégique des compétences – Ellipses – Editions Marketing SA.

Les informations et les connaissances indispensables à la construction des avantages concurrentiels de l'entreprise ont deux sources : Une source interne et une source externe.

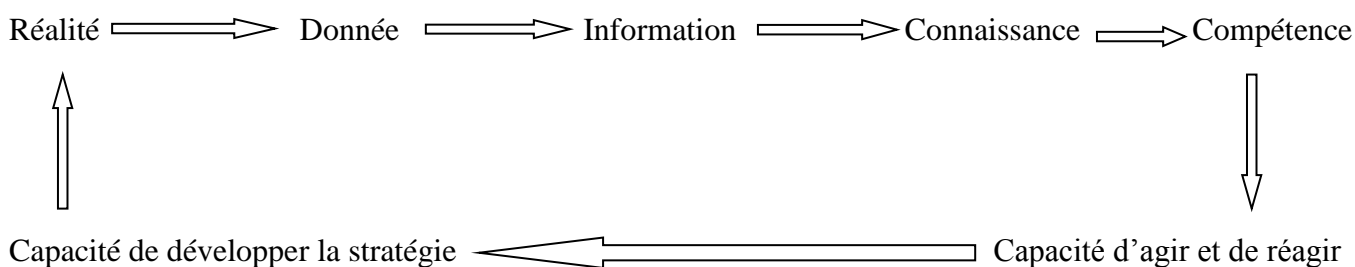
La source interne est constituée par la mise en commun des compétences et des connaissances des individus de l'entreprise qu'ils occupent des fonctions de conception, techniques ou marketing. Cette mise en commun ou travail en équipe permet à l'entreprise de se constituer des compétences techniques et technologiques, commerciales et marketing.

Paragraphe 1-5-2 : Stratégie de l'entreprise et logique des compétences.

♦ La chaîne de création et de mise en œuvre des connaissances.

La chaîne de création et de mise en œuvre des connaissances, va donc successivement de la réalité aux données, des données à l'information, de l'information à la connaissance, de la connaissance à la compétence, et enfin de la compétence à la capacité d'agir, de réagir et de développer des stratégies.

Schéma 42 : De la réalité à la stratégie de l'entreprise.



Source :Repris et développé par la candidate à partir de Liebowitz et BacMcan ²⁰⁴

Appliqué à la relation client, la chaîne décrite ci-dessus, relative au processus de valorisation des données en informations et des informations en connaissances, fournit les enseignements suivants :

- Les données proviennent des systèmes d'informations internes et externes à l'entreprise, et sont mise en 'stock' dans la base informatique ou l'entrepôt de données client.
- Les données sont transformées par des analyses en informations : Exemple, l'évaluation de la contribution au Chiffre d'affaire et au volume de profit de l'entreprise par chaque client.

²⁰⁴ Liebowitz et BacMcan -1998- Knowledge organization What every manager should know- Florida: CRC press LLC.

- Les connaissances sont mises en œuvre par l'entreprise lors par exemple de la détermination de la propension des clients à acheter tel ou tel produit offert par l'entreprise tenant compte de la pression concurrentielle.

- Les individus améliorent leurs compétences dans l'action commerciale.

La mondialisation de la concurrence impose de nouvelles contraintes en matière de ²⁰⁵ :

- Qualité des produits
- Réduction des coûts
- Service – clients mettant l'accent sur les comportements relationnels des ressources / compétences

- Flexibilité (imposant la polyvalence, la rotation sur les postes et le recentrage de l'individu sur des missions principales avec une autonomie et une responsabilisation accrue) et réduction des délais de disponibilité des produits et des services en faveur des clients

- Glissement de la contribution de la compétence individuelle d'une obligation de moyens à une obligation de résultats

- Passage d'une organisation parcellisée des tâches, progression à l'ancienneté dans le cadre d'une logique de poste.

- Obligation de moyens suivant le modèle Taylor-Ford à un modèle intégré des tâches, à une logique de compétences, facteur de l'optimisation du fonctionnement organisationnel de l'entreprise à la progression et à la rémunération (individualisée) de la compétence individuelle selon sa contribution aux performances de l'entreprise et à l'obligation de résultats. Ces contraintes se traduisent par des nouvelles exigences de l'entreprise envers ses salariés²⁰⁶.

²⁰⁵ Cécile Dejoux et Anne Dietrich -2006- Management des compétences : le cas Manpower – Pearson Education – France Darios.

²⁰⁶ Cécile Dejoux et Anne Dietrich -2006- Management des compétences : le cas Manpower – Pearson Education – France Darios.

◆ **Gestion des connaissances (KM) et logique des compétences.**

“La compétence individuelle est l’acceptation de la compétence individuelle d’agir dans le cadre de communautés de pratiques”²⁰⁷.

La logique des compétences “ mêle des savoirs théoriques, généralistes et spécialistes, des savoirs – faire, pratiques fondés sur l’expérience, des aptitudes à se coordonner et à travailler en équipe ”²⁰⁸.

A ce titre, le management des compétences individuelles et collectives se présente comme un prolongement naturel du management des connaissances.

La gestion de la compétence stratégique de l’entreprise est à inscrire dans la stratégie de l’entreprise.

◆ **Les caractéristiques de la compétence stratégique :**

Trois critères caractérisent la compétence stratégique de l’entreprise lui permettant , sous contrainte de son environnement , d’adapter son offre aux attentes des clients du segment de marché visé et d’asseoir sa compétence stratégique c'est-à-dire de bénéficier de son avantage concurrentiel :

* ***Valeur aux yeux du client*** : Les connaissances techniques et technologiques maîtrisées par l’entreprise et développées à travers son offre de produits

* ***Différenciation par rapport aux concurrents*** : La différenciation appuyée sur la qualité de son stock d’informations et de connaissances permet à l’entreprise de consolider sa position sur le segment de marché visé

* ***La compétence de ses ressources humaines*** : Développées à travers les activités de services accompagnant l’offre de produits

“La compétence stratégique de l’entreprise se définit comme une combinaison de compétences : Compétences techniques et technologiques, compétences organisationnelles,

²⁰⁷ Cecile Dejoux -2001- Les compétences au cœur de l’entreprise – Editions d’organisation.

²⁰⁸ Philippe Lorino – 2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

compétences relationnelles et sociales, compétences d'adaptation pour résoudre des situations professionnelles ²⁰⁹.

◆ **Les champs de compétences stratégiques de l'entreprise ²¹⁰.**

Les champs de compétences stratégiques de l'entreprise se résument en quatre compétences :

Les compétences techniques, compétences d'organisation, compétences relationnelles et sociales et compétences d'adaptation.

Tableau 19 : Les quatre champs de compétences stratégiques de l'entreprise.

<p style="text-align: center;">Compétences techniques</p> <p style="text-align: center;">Savoir- faire</p> <p style="text-align: center;">Méthodes</p> <p style="text-align: center;">Connaissances</p>	<p style="text-align: center;">Compétences d'organisation</p> <p style="text-align: center;">Auto-organisation</p> <p style="text-align: center;">Organisation avec les autres</p> <p style="text-align: center;">Organisation des autres (management)</p>
<p style="text-align: center;">Compétences relationnelles et sociales</p> <p style="text-align: center;">Relations dans l'équipe</p> <p style="text-align: center;">Relations managériales</p> <p style="text-align: center;">Relations avec les clients</p>	<p style="text-align: center;">Compétences d'adaptation</p> <p style="text-align: center;">Adaptation à l'environnement</p> <p style="text-align: center;">Auto-adaptation</p> <p style="text-align: center;">Adaptations aux évolutions du métier</p>

Source ²¹¹ : Jean Yves Prax -2007- Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Edition Polia Dunod

²⁰⁹ Jean Yves Prax -2007- Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Edition Polia Dunod.

²¹⁰ Karl Erik Sveiby – 1998- La création de la connaissance. Edition Maxima.

Donc :

⇒ La logique des compétences et des ressources stratégiques basées sur l'information et les connaissances orientent l'entreprise sur ce qu'elle pourrait le mieux faire pour offrir une valeur aux clients supérieure à celle de ses principaux concurrents.

⇒ La logique des compétences conduit à repenser l'organisation de l'entreprise car l'efficacité de la stratégie repose sur les compétences individuelles mais également sur la combinaison / interactions internes et externes de plusieurs compétences²¹².

◆ Le choix organisationnel et stratégie de l'entreprise

Le choix organisationnel ou le "design organisationnel" des activités et des responsabilités affectées aux compétences individuelles et collectives joue donc également un rôle clé dans le redéploiement des compétences et dans la construction d'avantages compétitifs.

Il ressort que la réussite de la mise en œuvre et de la réussite de la stratégie de l'entreprise est liée tant à son portefeuille de compétences qu'à la qualité de son choix organisationnel mis en place. L'entreprise a donc à veiller sur l'exigence de cohérence du design organisationnel avec sa stratégie.

Certains auteurs comme H. Mintzberg font de la cohérence du design organisationnel. Le principal facteur explicatif de la survie et de la performance durable de l'entreprise "213. La stratégie de l'entreprise suit les perceptions des dirigeants ainsi que les menaces et les opportunités renouvelées changements de l'environnement (concurrentiel, technologique,...) de nos jours, instable.

Le Design organisationnel ou choix organisationnel (structures en place) est le produit d'expériences passées et des routines (habitudes de travail des individus et des équipes de travail), des positions individuelles et collectives dans l'organisation (hiérarchiques, prestige,...) et des normes de comportements produits d'un historique.

²¹¹ Jean Yves Prax -2007- Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – Edition Polia Dunod.

²¹² Jacques Aubret ,Patrick Gilbert,Frédérique Pigeyre -2005- Management des compétences -Réalisations . Concepts .Analyses – Dunod.

²¹³ Tugeul Atamer et Roland Calori – 2003- Diagnostic et décisions stratégiques – Dunod.

Donc :

L'approche par les ressources et les compétences met en évidence que la plupart des avantages concurrentiels reposent sur les ressources intangibles, notamment sur les connaissances. D'où l'émergence des organisations apprenantes, flexibles, créatives basées sur l'intensification des échanges des informations entre les experts et avec les clients.

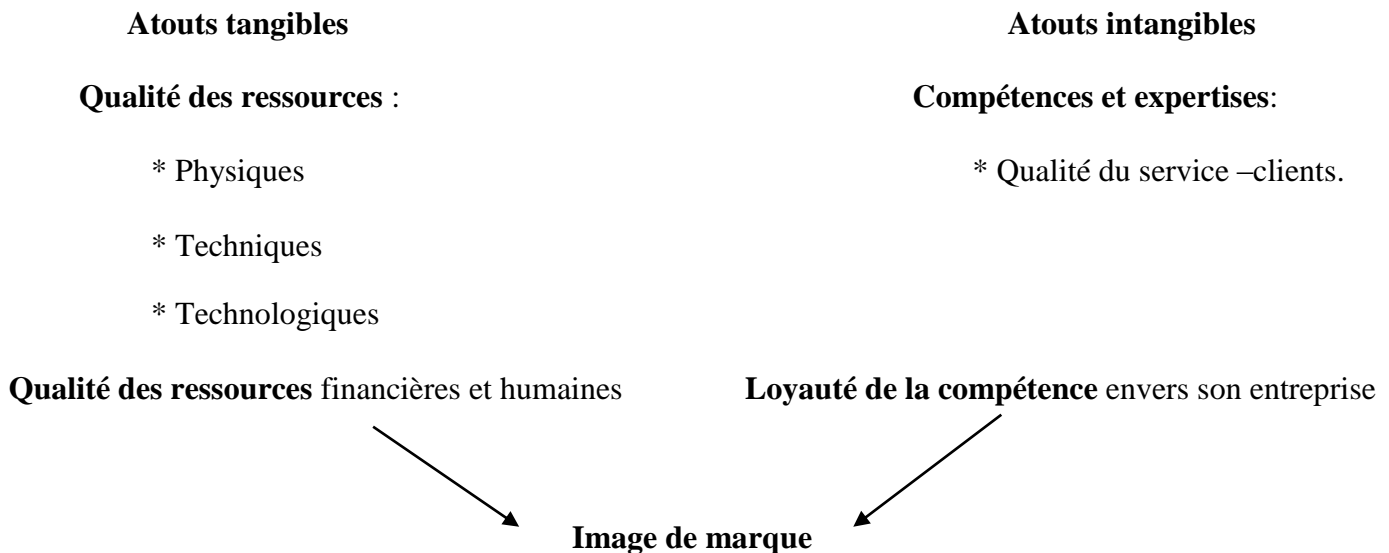
Paragraphe-1-6- Stratégie de l'entreprise, logique des compétences et logique des processus.

Dans le cadre de l'élaboration et la conduite de sa stratégie, l'entreprise est amenée à ré – étudier sa chaîne de valeur et la solidarité des chaînes de valeur Fournisseurs– Entreprise- Clients afin d'identifier les informations, les connaissances et , les compétences qui lui seront nécessaires pour bâtir et défendre ses avantages concurrentiels de manière durable tenant compte , de l'état de l'environnement de son secteur d'activité.

“ La chaîne de valeur” est une chaîne de compétences qui est un” savoir – agir organisé ‘²¹⁴. Dans le cadre de la chaîne de valeur, l'entreprise doit veiller à la préservation et au renforcement de ses atouts au niveau de chaque activité faisant partie de sa chaîne de valeur.

◆ Atouts de l'entreprise et la Chaîne de valeur de l'entreprise

Schéma 43 : Nature des atouts de l'entreprise.



Source ²¹⁵ : Julia Bagolun , Veronica Hope Halley, Eric Viardot – 2005 - Stratégies de changement – Collection Pearson Education.

²¹⁴ Philippe Lorino– 2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

²¹⁵ Julia Bagolun , Veronica Hope Halley, Eric Viardot – 2005 - Stratégies de changement – Collection Pearson Education

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en activités et positionne les atouts propres à chaque activité. Elle étudie les processus de différenciation et de création de la valeur, par rapport aux offres des concurrents, au sein de chacune des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ainsi elle permet d'identifier les compétences indispensables à la mise en œuvre de ces processus.

La chaîne de valeur permet une vue informationnelle de l'éventail complet des activités de l'entreprise qui s'oppose à la vue conventionnelle qui se concentre sur le flux matière.

Pour Lorino, « **Le processus** » constituent un « pont » ou lien entre les opérations telles qu'elles se déroulent aujourd'hui et les éléments de valeur visés pour demain »²¹⁶. Le processus permet d'identifier le potentiel de participation de chaque activité à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise (parts de marché, satisfaction des clients, profit,...) ainsi que les décisions / actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs.

◆ **Avantages concurrentiels fondés sur les compétences et les processus**

« La chaîne de valeur » est fondée sur un patrimoine de savoirs qu'elle mobilise en permanence. Sans compétences, l'entreprise ne peut mettre en œuvre le processus. Mais « le processus, en tant que lieu d'apprentissage individuel et collectif ou organisationnel, développe la compétence »

L'apprentissage revêt trois formes:

* La première forme d'apprentissage porte sur l'action. Elle consiste à apprendre ce qui permet ensuite d'agir.

* La seconde forme d'apprentissage porte sur l'action collective. Il s'agit à ce niveau d'instaurer un travail collaboratif de manière à apprendre à agir ensemble.

* La troisième forme d'apprentissage est collective. Dans ce cas l'apprentissage prend une forme beaucoup plus élargie dans la mesure où il importe d'apprendre et d'agir de manière ensemble.

L'exploitation du flux d'information découlant du retour d'expérience par l'apprentissage, permettra d'améliorer les connaissances des modes opératoires de l'activité et la performance de l'entreprise. Il s'agira pour l'entreprise de « capitaliser ses connaissances par leur formalisation en routines afin de les rendre accessibles aux personnels de l'entreprise.

²¹⁶ Philippe Lorino – 2003- Méthodes et pratiques de la performance – Editions organisations.

Donc :

Dans le cadre de l'élaboration et de mise en œuvre de sa stratégie c'est-à-dire sur la planification des objectifs, sur l'adaptation périodique de ces objectifs stratégiques sous contrainte de l'évolution de l'environnement, sur la culture basée sur la circulation de l'information et de la connaissance, l'entreprise exploite trois facteurs principaux pour le déploiement de ses avantages concurrentiels proposés à sa clientèle : Les informations, les connaissances et les compétences.

L'attractivité des offres de l'entreprise découle de l'interaction entre :

- Les informations – connaissances ‘’ partagées en transparences en interne et avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs,...)
- Les compétences techniques et commerciales agissant en individuelles et en collectives
- De la qualité de la chaîne de valeur ou compétences organisationnelles mises en place dans le cadre de cette chaîne de valeur
- Des compétences de production (produits et services)
- Non accès par les concurrents aux processus de management de l'entreprise

⇒ Il s'agit de la mise en place d'un ‘’savoir – agir ‘’ organisé de la chaîne de valeur de l'entreprise intégrant le système d'informations et de connaissances.

Section -2- : Economie fondée sur la connaissance et vision stratégique de l'entreprise.**Paragraphe 2.1 : L'articulation de la stratégie au patrimoine des connaissances de l'entreprise.**

L'analyse stratégique basée sur l'économie fondée sur la connaissance permet de construire la vision stratégique de l'entreprise. L'entreprise ne peut s'imposer par la seule efficacité opérationnelle et ceci pour deux raisons:

- 1/ De bonnes pratiques se diffusent rapidement entre entreprises concurrentes, tendant à gommer les avantages respectifs.
- 2/ Les entreprises ont tendance à s'imiter l'une, l'autre et finalement elles apparaissent comme semblables.

La vision stratégique de l'entreprise s'inscrit dans l'entreprise du 21^{ème} siècle en harmonie avec la gestion dynamique du patrimoine des connaissances et des compétences, pour pouvoir répondre aux exigences de rentabilité et pour faire face aux turbulences de son environnement. Ces deux contraintes imposent à l'entreprise la construction d'outils notamment d'informations de pilotage de ses activités en relation avec ses ambitions et ses objectifs.

La mise en place et le fonctionnement efficace du pilotage du management et des performances de l'entreprise nécessite²¹⁷ :

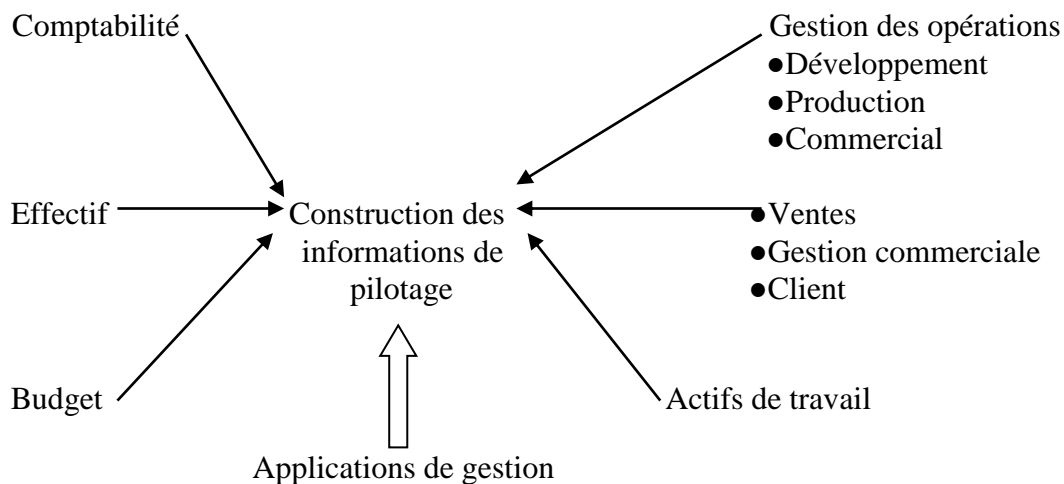
► L'identification, le recueil et la centralisation des informations de mesure c'est à dire des indicateurs de pilotage.

◆ La mise en place de la base de données pour le stockage et la mise à jour des informations prévues au système de pilotage.

2.1.1 Les informations de pilotage.

La construction des informations de pilotage se fait à partir des informations de gestion (comptabilité, production, vente, marketing...).

Schéma 44 : Construction des informations de pilotage à partir des informations de gestion.



Source Jean-Michel Treille-2004- Le pilotage opérationnel de l'entreprise: Comment déployer l'entreprise la stratégie sur le terrain – Ed d'organisations.

²¹⁷ Jean-Michel Treille-2004- Le pilotage opérationnel de l'entreprise: Comment déployer l'entreprise la stratégie sur le terrain – Edition d'organisations.

La construction ‘‘du système de pilotage’’ peut permettre à l’entreprise de développer ses connaissances stratégiques qui lui permettront de se différencier de ses concurrents ou de réaliser une avancée significative en termes de maîtrise des coûts, délai ou image de marque.

Paragraphe 2-2- Information, connaissance et diagnostic stratégique de l’entreprise.

2.2.1 Processus du diagnostic stratégique.

Le recueil de l’information au niveau de sources tant internes que de sources externes visant à améliorer la position concurrentielle de l’entreprise relève d’une démarche stratégique.

Le processus de diagnostic stratégique de l’entreprise se fonde sur le recueil et l’analyse des informations pertinentes en vue d’identifier et d’analyser les points forts et les points faibles de l’entreprise ainsi que pour identifier les menaces découlant de la pression concurrentielle et d’exploiter les opportunités offertes par son environnement (marchés, réglementation,..).

◆ Le diagnostic stratégique :

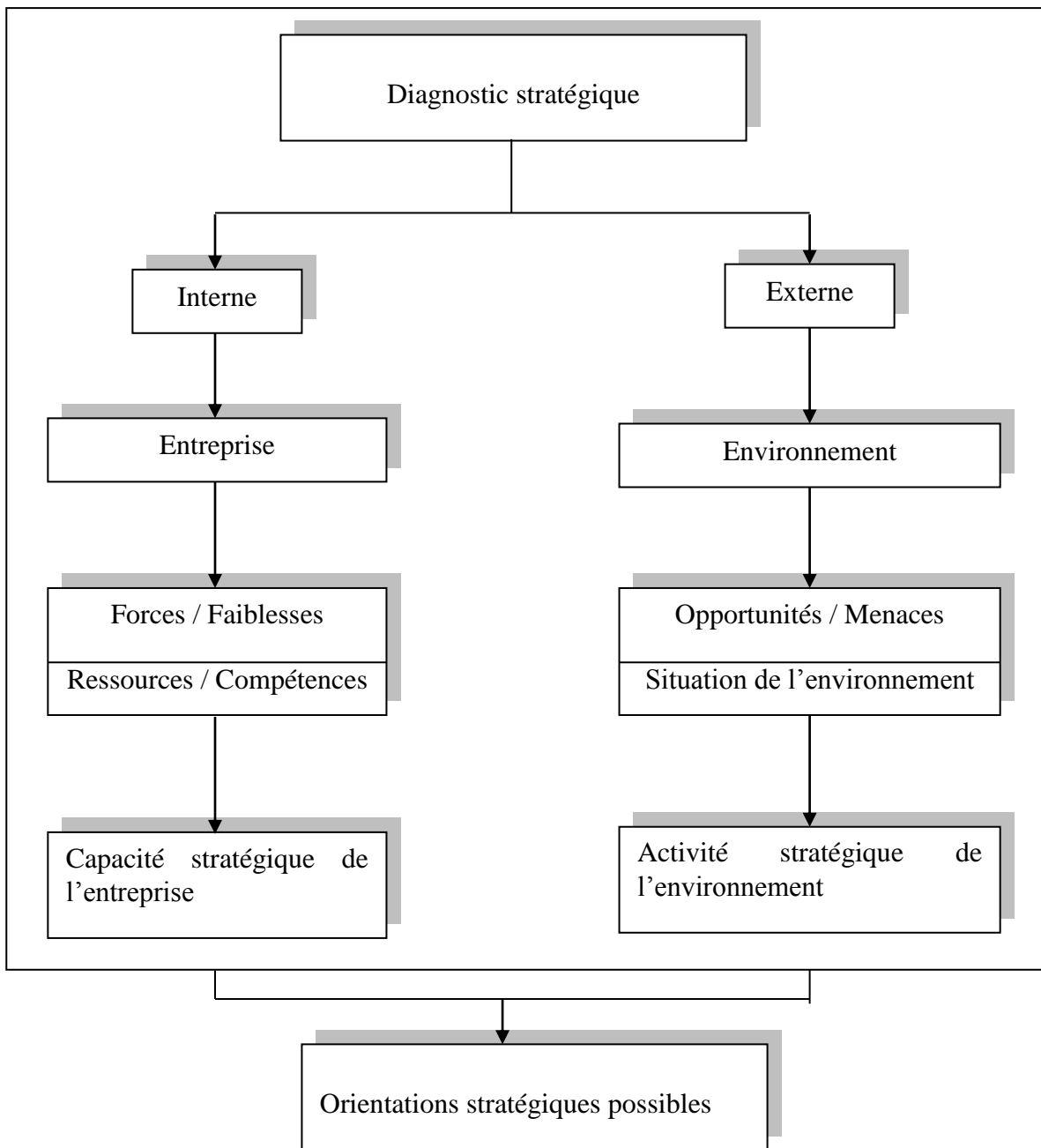
Il repose sur deux processus d’analyses complémentaires :

- * Le diagnostic interne
- * Le diagnostic externe de l’entreprise

Ce processus permettra à l’entreprise d’étudier :

- * La situation de ses capitaux dont les compétences et le portefeuille de connaissances (savoirs - faire, brevets,...)
- * Les alternatives stratégiques et faire son choix

Schéma 45 : Processus du diagnostic stratégique.



Source ²¹⁸: M. Porter -1986- L'avantage concurrentiel Inter Edition.

²¹⁸ M.Porter -1986- L'avantage concurrentiel Inter Edition.

2.2.3 Le diagnostic stratégique et les modèles de l'analyse stratégique.

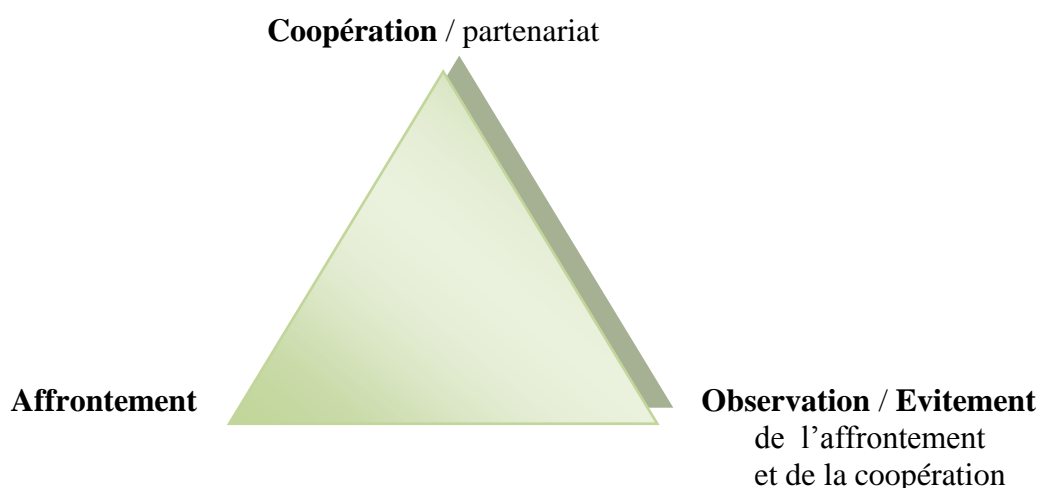
L'objectif recherché par le diagnostic est l'analyse des informations stratégique pour l'identification des facteurs clés de succès c'est-à-dire les avantages concurrentiels reproductibles par les concurrents (prix, réseau de distribution,...) et non reproductibles (image de marque,...) à mettre en œuvre pour la construction et la protection des avantages concurrentiels.

Le diagnostic stratégique par domaine d'activité stratégique (D A S), s'appuie sur les modèles de l'analyse stratégique tels que les modèles BCG, ADL, MC – KINSEY,....

Le diagnostic et l'analyse stratégique qui en découle tenant compte des interconnexions éventuelles entre les DAS, exigent la disponibilité d'informations fiables et de compétences. Les connaissances tirées de l'analyse stratégique permettront aux managers à mieux appréhender la position concurrentielle de l'entreprise. Elles saisissent les opportunités identifiées pour la construction ou l'amélioration de la position concurrentielle et des performances de l'entreprise²¹⁹.elles permettent de décider de la nature de la relation à instaurer avec chaque type d'acteur (concurrents, clients, fournisseurs) dans chaque D A S, investi par l'entreprise²²⁰.

Les relations sont de type : Coopération / Partenariat ; Affrontement ; Observation / Evitement.

Schéma 46 : Types de relation de l'entreprise par D A S.



Source M.Porter -1986- L'avantage concurrentiel Inter Edition.

²¹⁹ F. Chavaudret -2004- : Le diagnostic d'entreprise vers une charte de la qualité -Compagnie nationale des experts en diagnostic d'entreprise – Paris.

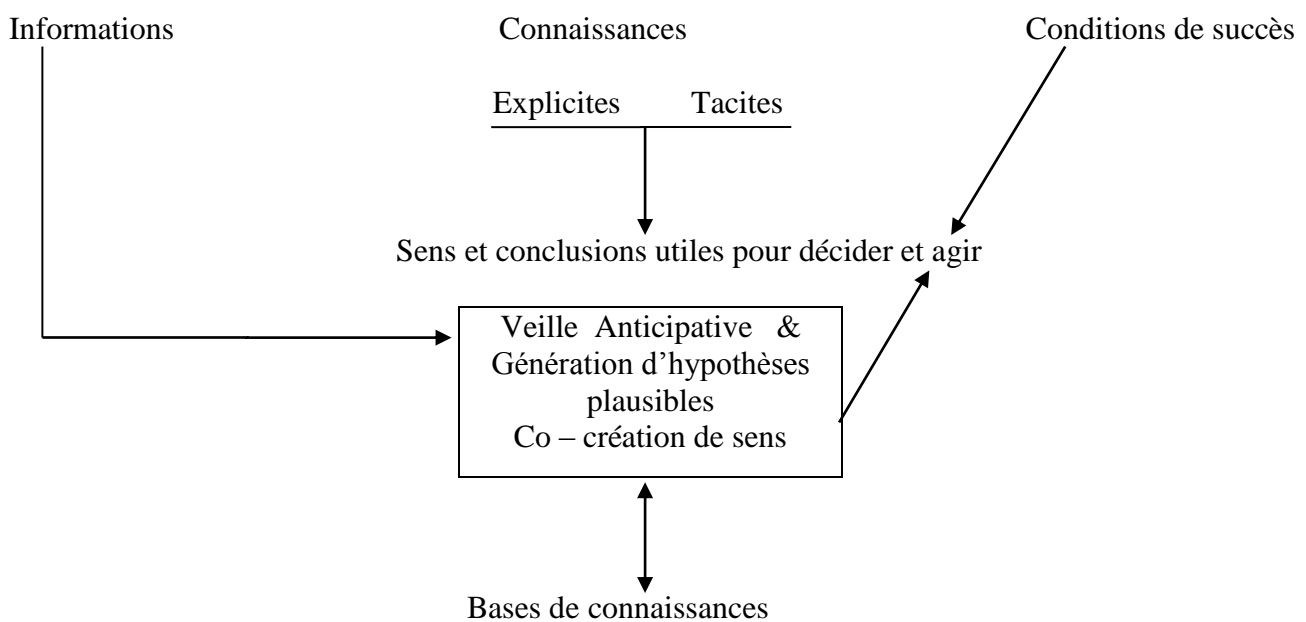
²²⁰ M.Porter -1986- L'avantage concurrentiel . Edition village mondial.

Quel que soit le type de relation (partenariat, affrontement évitement) la recherche, la sélection et le traitement et l'interprétation des informations dans le cadre de l'analyse stratégique et de la construction d'une compétitivité durable de l'entreprise, exige la disponibilité préalable de compétences et d'une base de connaissances. Si une même information peut être perçue comme importante par un individu et sans intérêt par un autre, le problème demeure pour tout individu et équipe d'individus de décoder l'information pour tenter de comprendre "ce qui se cache derrière l'information".

2.2.4 Information et veille anticipative.

Toute entreprise qui n'intègre pas dans ses préoccupations managériales, la veille anticipative basée notamment sur la collecte de l'information anticipative c'est à dire les changements de son environnement risque de perdre sa position concurrentielle.

Schéma 47 : Modèle collectif du processus de création de sens – extrait –.



Source ²²¹: Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites –Hermes science / Lavoisier.

²²¹ Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites –Hermes science / Lavoisier.

La veille anticipative stratégique est un processus collectif, pro actif, continu et transverse par lequel des membres de l'entreprise traquent des informations pertinentes à caractère anticipatif concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la veille anticipative a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover et de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement...''²²².

Le sens des informations anticipatives recueillies découle des rencontres et de l'interaction / échanges des informations entre plusieurs individus dotés de connaissances d'où le concept d' ''intelligence collective '' . Le pilotage des objectifs (stratégiques, opérationnels) des différentes fonctions de l'entreprise appuyé par la qualité des informations recueillies par l'activité de veille stratégique, permet de préparer et de conduire les stratégies de réponses aux actions des concurrents et aux menaces et opportunités découlant de l'environnement ainsi que d'assurer la cohérence des actions pour l'atteinte des objectifs.

En s'appuyant sur les modèles de l'analyse stratégique et sur leur processus d'analyse des informations et de leur transformation en connaissance, l'entreprise peut définir sa stratégie et construire ses avantages concurrentiels.

Paragraphe 2.3. Les modèles de l'analyse stratégique de l'entreprise : Orientation du recueil et mode d'analyse des Informations pertinentes.

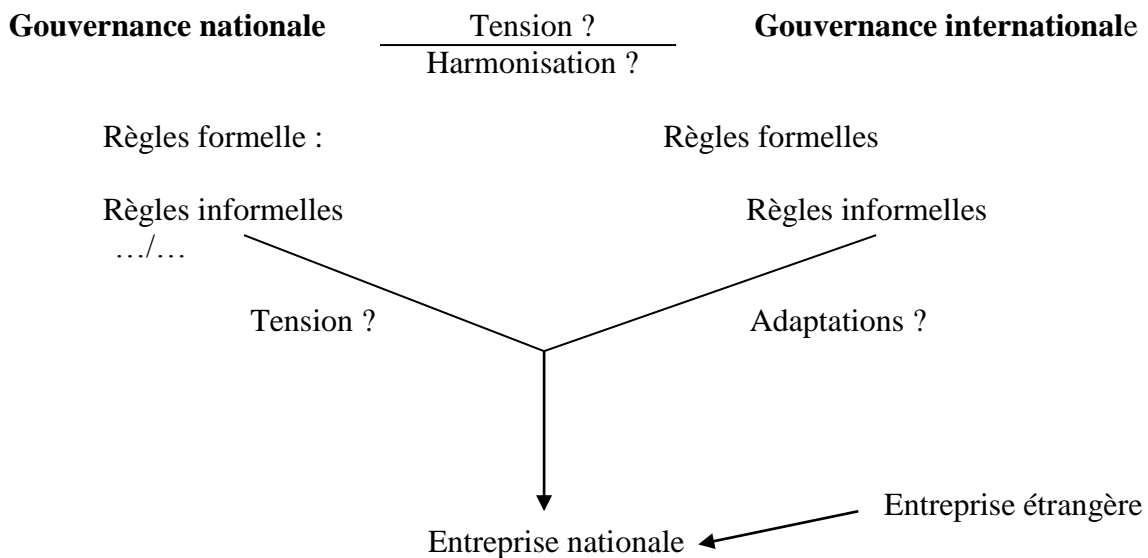
La prise de conscience par l'entreprise de sa position concurrentielle exige la compréhension des trois éléments suivants :

- L'identification des éléments de l'environnement de l'entreprise
 - L'analyse pour la compréhension de leurs signification (menaces, opportunités) pour l'entreprise
 - L'anticipation de l'évolution future des éléments de l'environnement de l'entreprise
- D'où le traitement de l'information en s'appuyant sur les modèles d'analyse stratégique pour la recherche de la compréhension et l'anticipation des évolutions possibles de l'environnement

²²² Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites — Hermes science / Lavoisier.

Voici quelques modèles d'analyse stratégique :

**Schéma 48 : La matrice D C North : La matrice institutionnelle ouverte
(La firme sous double gouvernance : Nationale et internationale).**



Dans ce modèle l'analyse des informations tire leur source des règles formelles ou informelles nationales ou internationales.

La Courbe d'expérience établit une relation entre l'évolution du volume de production et l'évolution du coût unitaire correspondant. Sachant qu'à chaque dédoublement du volume cumulé de la production, le coût unitaire correspondant diminue d'un pourcentage constant (environ 25 %).

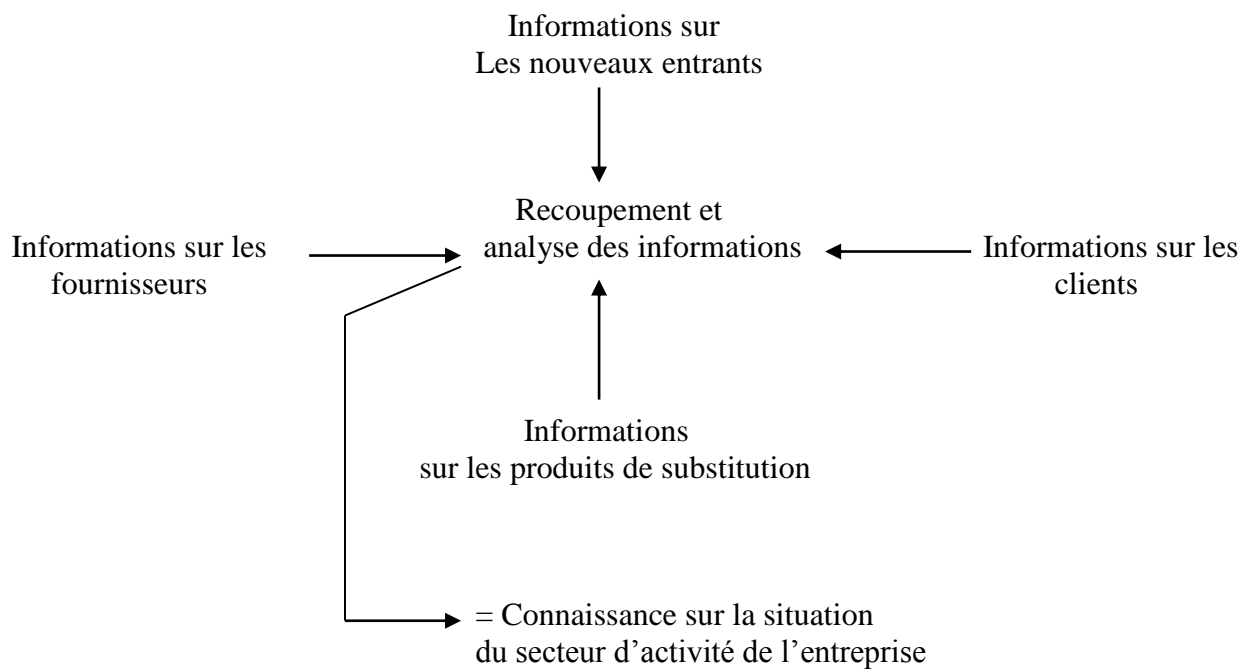
- Le modèle PIM'S : La relation part de marché / taux de rentabilité.

Cette approche se propose d'analyser chaque domaine d'activité (activité à volume, activité spécialisée,...) en fonction de la relation entre deux critères : Le taux de rentabilité / la part de marché.

- Le modèle d'I. Ansoff : La formulation des gaps stratégiques.

La comparaison entre la situation souhaitée et la situation concurrentielle actuelle (mesurée par les ventes, les profits, la part de marché etc...) permet d'obtenir une mesure de l'écart stratégique ou gap.

Schéma 49 : Modèle d'analyse stratégique, information et connaissance.



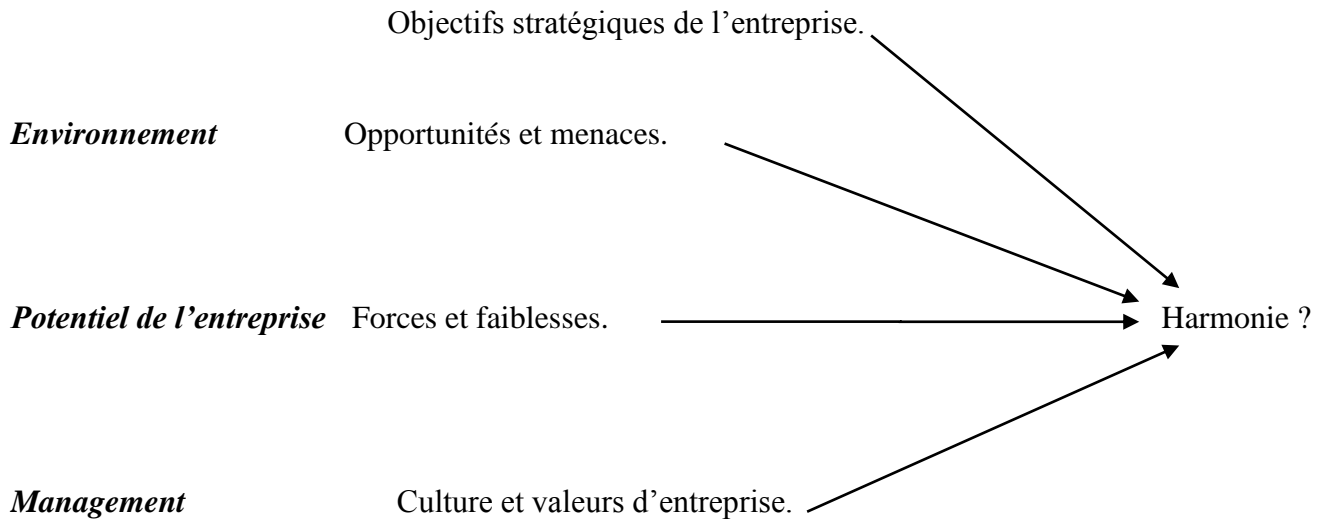
Source ²²³ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -
+ revue par Moi-même.

Ce modèle a été inspiré du modèle de l'analyse stratégique de M.E.Porter et qui met en exergue l'importance des différentes sources de l'information (les nouveaux entrants, les fournisseurs, les clients, les produits de substitution) dans la prise de décision du secteur d'activité de l'entreprise.

²²³ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -

Schéma 50 : Modèle d'analyse SWOT.

Ce modèle préconise une analyse interne des informations relatives aux forces et des faiblesses de l'entreprise.



Source ²²⁴ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -

²²⁴ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -

Tableau 20: le modèle d'Arthur D.LITTLE : Analyse du couple.

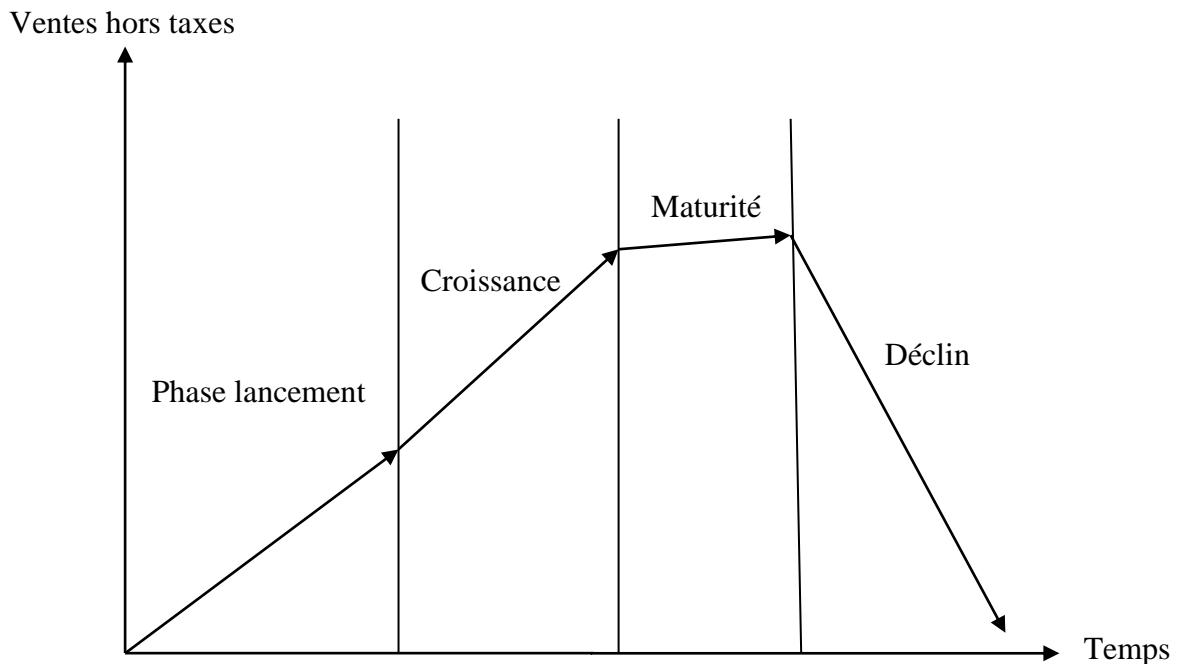
Position concurrentielle / Degré maturité du marché.

Degré maturité du métier Position concurrentielle		Démarrage	Croissance	Maturité	Veillessement
Forte					
Favorable					
Défendable					
Marginale					

Source : ²²⁵ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -.

Les informations nous renseignent sur la position concurrentielle de l'entreprise par rapport au de degré maturité du marché.

Schéma 51 : Le modèle de la courbe de cycle de vie du produit.



²²⁶ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -.

²²⁵ M. E. Porter -1980- Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie – Economica -.

²²⁶ M. E. Porter, opcite.

Ce modèle se base sur une analogie entre les êtres humains (logique biologique) et les produits. L'analyse des informations nous renseigne sur les différentes phases du cycle de vie du produit : Phase lancement, Croissance, maturité, déclin.

Paragraphe 2.4 – Système d'information, Management des connaissances et stratégie de l'entreprise.

2.4.1 Approche du Système d'information.

Pour Pascal Vidal et all, « 'Un système d'information' est un ensemble organisé de ressources utiles : matériels, logiciels individus, données, informations. Ces ressources sont mises à la disposition des individus afin de répondre aux besoins du management opérationnel et stratégique dans les analyses, les prises de décisions, la conduite des actions dans le cadre de la création des avantages concurrentiels et le contrôle de la performance de l'entreprise». ²²⁷

➤ Trois types de systèmes d'information peuvent être identifiés :

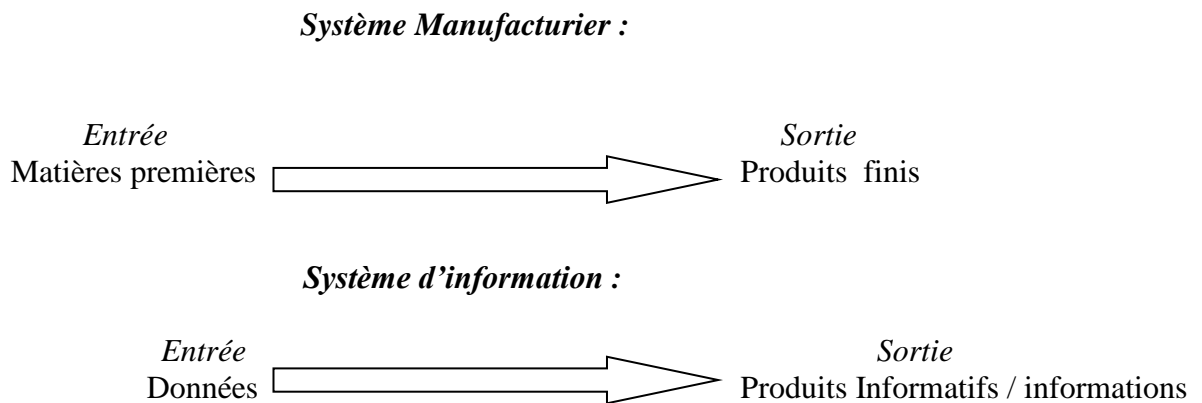
- - Manuels : exemple le papier – crayon
- - Parallèle : Exemple le bouche à oreilles
- - Informatique : le système d'information informatisé

- Le système d'information permet aux individus relevant des responsabilités suivantes d'accéder à l'information :

- Responsabilités opérationnelles
- Responsabilités de nature stratégiques

²²⁷ Reix R, (1999), « les technologies de l'informations, facteur de flexibilité ». revues française de gestion, Mars, Avril et Mai.

Schéma 52 : Parallèle entre système manufacturier et système d'information.



Source : Repris et développé par la candidate à partir de Pascal Vida.

2.4.2 Place du système d'information dans la pensée stratégique

« Les systèmes d'information de gestion ont pour objectif de se concentrer sur la fourniture d'informations aux décideurs »²²⁸, informations qui, en tant que ressources, permettront à l'entreprise à construire ses avantages concurrentiels par différenciation par rapport aux concurrents notamment au niveau du délai de réponse aux attentes et aux traitements des besoins exprimés par les clients.

²²⁸ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux ,Marc Augier , Alain Le Cœur – 2005- Les systèmes d'information organisationnels – Pearson Education.

Ces informations révèlent les sources de compétitivité de l'entreprise par exemple dans la matrice B C G et la matrice Mac Kinsey présentées dans le tableau suivant :

Tableau 21 : Place du système d'information dans la pensée stratégique dans le contexte 1960.

Représentation matricielle	Matrice du Boston Consulting Group (B C G)	Matrice Mac Kinsey
Source de compétitivité de l'entreprise	Il s'agit d'une compétitivité coût, ancrée dans une stratégie de volume faisant jouer "l'effet d'expérience " (diminution du coût unitaire liée à l'augmentation des volumes)	Les sources de compétitivité sont : part de marché, croissance de la part de marché, qualité du produit, réputation de la marque, maîtrise technologique, capacité financière, ancienneté dans le secteur, coût et effet d'expérience.

Source :²²⁹ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le Cœur – 2005- Les systèmes d'information organisationnels – Pearson Education.

" L'alignement du système informatique (en tant que système d'informations) sur la trajectoire de référence (la stratégie) de l'entreprise est de nature stratégique "²³⁰. Le système d'information en tant que levier des performances commerciales est donc d'une importance stratégique pour l'entreprise qui a l'intention de survivre et de se développer dans son secteur d'activité.

L'objectif du système d'information qui est de satisfaire les **3 R** :

- Etre capable de fournir the **R**ight information at the **R**ight time to the **R**ight person " doit être amélioré par l'ajout d'un quatrième R d'où les **4 R** :

- Etre capable de fournir the **R**ight information at the **R**ight time with the right person to the **R**ight person " .

²²⁹ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le Cœur – 2005- Les systèmes d'information organisationnels – Pearson Education.

Le système d'information organisationnel est centré sur les informations concernant le fonctionnement interne de l'entreprise et dont l'exploitation permet la réduction des charges d'exploitation donc d'amélioration des ventes et de la rentabilité.

Rôle : Les systèmes d'information dans l'organisation ont deux attendus essentiels :

- ◆ Fournir l'information et les outils d'analyse et de représentation du contexte de la décision alternatives de décision, pour un choix / prise de décision réfléchi.
- ◆ Faciliter les opérations courantes (mouvements des stocks, facturations,...)

2.4.3 Rôles et importance du système d'information dans les fonctions de l'entreprise.

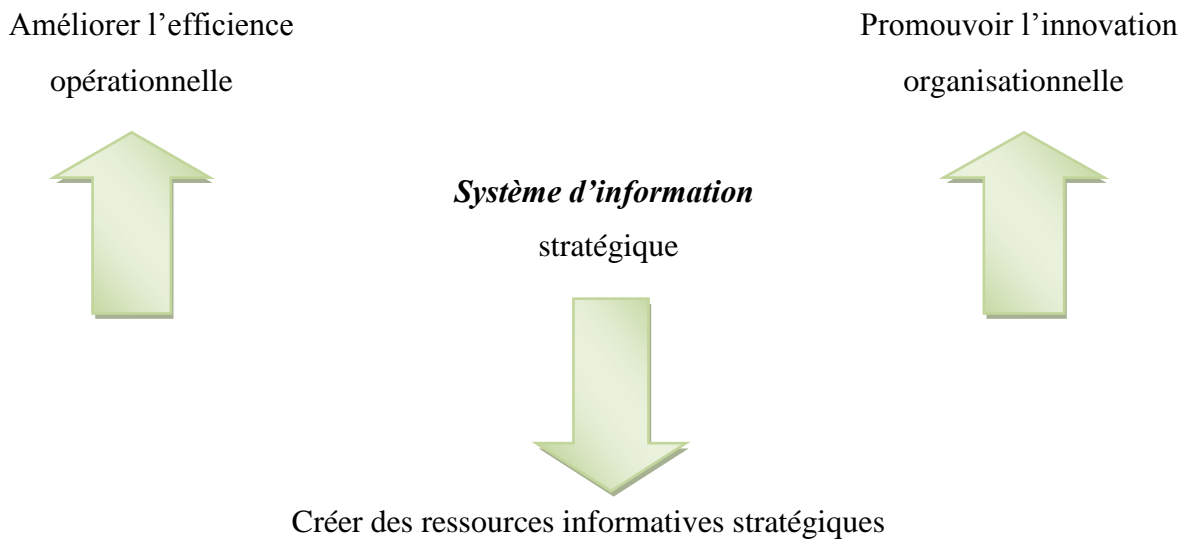
Dans chaque fonction de l'entreprise, le système d'information est défini comme suit²³¹ :

Marketing	—————>	SI centrés sur la relation client
R&D	—————>	SI de conception (conception assistée par ordinateur)
Production	—————>	SI de pilotage des fabrications (commandes numériques,...)
Finance	—————>	SI de paie, comptabilité, etc...
Logistique	—————>	SI de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management)

Les systèmes d'information en appuyant chaque élément de la chaîne de valeur, aident l'entreprise à conduire efficacement et à mettre en œuvre sa stratégie concurrentielle d'où l'importance stratégique des systèmes d'information. Chaque élément de sa chaîne de valeur doit être appuyé par le système d'information.

²³¹ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux ,Marc Augier , Alain Le Cœur – 2005- Les systèmes d'information organisationnels – Pearson Education.

• **Importance stratégique des systèmes d'information** ²³²:



Dans le cadre de la démarche stratégique, le système d'information de l'entreprise est entretenu par la veille anticipative grâce aux informations pertinentes concernant (les menaces et les opportunités) et concernant les évolutions possibles de son environnement (concurrents, clients, fournisseurs, réglementations,...).

Les informations de veille et de pilotage (tableaux de bords des indicateurs) de l'entreprise mises à la disposition des individus par le système d'information de l'entreprise permettront à ces derniers de construire les approches marketing, commerciales, techniques et technologiques dans le cadre d'un environnement instable. Découlant de la volonté de pilotage des performances de l'entreprise ‘ ‘ Le tableau de bord obéit à des ‘ ‘ situations de vigilance ou d'aligno – vigilance ‘ ‘²³³.

La puissance contributive du tableau de bord est liée à :

- La capacité d'identifier les signaux faibles concernant les dysfonctionnements,
- La capacité d'admettre qu'au-delà d'un certain seuil de complexité et d'instabilité, le paradigme mécanique du contrôle devient inopérant. ‘ ‘²³⁴.

²³² Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le Cœur – 2005- Les systèmes d'information organisationnels – Pearson Education.

²³³ Eric Fimbel -2007- Alignement stratégique – Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises – Village Mondial , Pearson Education.

²³⁴ Op.cit 232

Les tableaux de bord partagés sont nécessaires pour favoriser et soutenir les coopérations et les engagements entre parties prenantes dans l'aligno- vigilance. Il s'agit d'éviter la confrontation de données et d'informations hétérogènes produits isolément par chaque partie prenante d'où l'aligno - synchronisation du système d'information '.

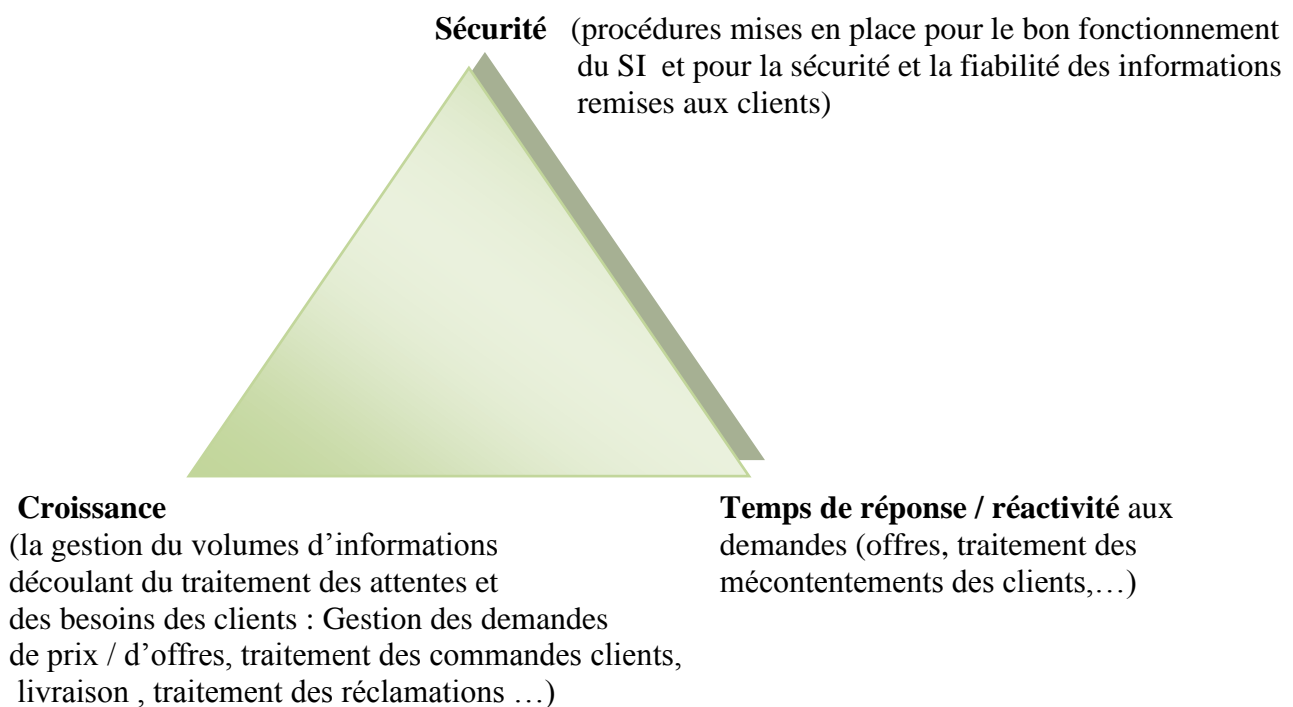
Les managers doivent accorder au système d'information du temps de management et d'attention .Ceci pour mieux : assurer leur surveillance de la demande du marché, de leur environnement concurrentiel , d'assurer la proximité aux préoccupations des clients , aux délais de réponse satisfaisants aux clients et à l'individualisation/ personnalisation du service – client. Le but est de pérenniser la relation avec chaque client et au fonctionnement interne de l'entreprise.

2.4.4 Management du système d'information

Les facteurs de management du système d'information sont :

- La sécurité des informations, croissance
- La réactivité aux attentes des clients.

Schéma 53 : Les trois facteurs de management du système d'information.



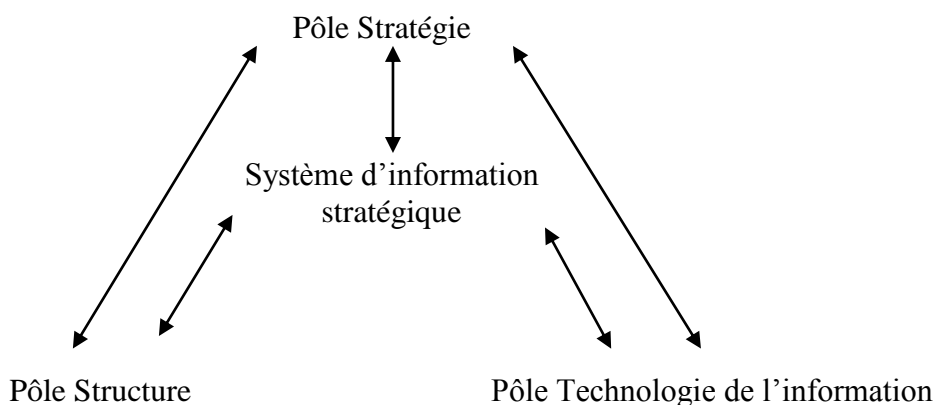
Source : Elaboré par la candidate

La construction de l'avantage concurrentiel exige un délai de réactivité, ce que peut faciliter le système d'information mis en place par l'entreprise. Tenant compte que l'information est un input stratégique c'est-à-dire un élément permettant de construction et de mise en œuvre de la stratégie concurrentielle, le système d'information s'impose comme support important tant pour la définition que pour la conduite et le succès de la stratégie concurrentielle.

2.4.5 La dimension stratégique des systèmes d'information

Le système d'information est important tant pour la définition que pour la conduite et le succès de la stratégie concurrentielle d'où le concept de "système d'information stratégique."

Schéma 54 : Le triangle stratégique : la dimension stratégique des systèmes d'information.



Source ²³⁵ Pascal Vidal, Philippe Planeix, François Lacroux, Marc Augier, Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education

La dimension stratégique des systèmes d'information de l'entreprise se définit au niveau de trois pôles (pole stratégique, pole structure, pole technologique de l'information).

²³⁵ Pascal Vidal, Philippe Planeix, François Lacroux, Marc Augier, Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education

Pour Vidal et al « le système d'informations stratégiques est donc la jonction de deux systèmes d'information de l'entreprise. Le système d'information globalisé et le système d'information- stratégique (SI-S) »²³⁶.

Le système d'information- stratégique (SI-S) aide les managers dans le processus de construction des avantages concurrentiels stratégiques en utilisant le système d'information comme support.

Ce système a une double exigence :

- Interne : La capacité de l'entreprise collecter ses données internes, à les traiter et les organiser en informations pertinentes,
- Externe : La capacité de l'entreprise à collecter les données et les informations susceptibles de modifier sa position concurrentielle ou d'influer sur sa stratégie à court, moyen et long terme.

Le système -d'information stratégique (SI-S) est orienté sur la collecte d'informations pour enrichir le processus de décision stratégique telles que nouvelles informations fournies par les clients à l'entreprise. Cette réflexion fait ressortir l'importance stratégique des systèmes d'information pour l'entreprise.

2.4.6 Rôle des systèmes d'information : Appui aux stratégies de l'entreprise.

Le nouveau rôle des systèmes d'information s'est élargi à plusieurs niveaux, aussi bien opérationnels que stratégique.

²³⁶ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education

Tableau 22: Nouveau rôle des systèmes d'information.

Rôle fonction	Automatiser les procédures de base	Satisfaire des besoins en information	Supporter ou former la stratégie concurrentielle
Gestion des transactions	Systèmes d'informations opérationnels	Systèmes d'informations stratégiques	
Recherche et analyse	Aide à la décision		

Source²³⁷ : C. Wiseman – 1988, Stratégic Information Systems , Irwin.d'après ²³⁸.

L'entreprise a, à se fonder sur son système d'information pour :

- La construction de son avantage concurrentiel par une démarche intégrative visant à l'analyse et le traitement de ses forces et faiblesses au niveau de sa chaîne de valeur. Ce qui conduit au succès de la mise en œuvre d'une des trois stratégies génériques suivantes de M .E.Porter : Stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de niche²³⁹.

- fournir aux compétences individuelles et collectives les informations pour la prise de décision stratégique

Donc :

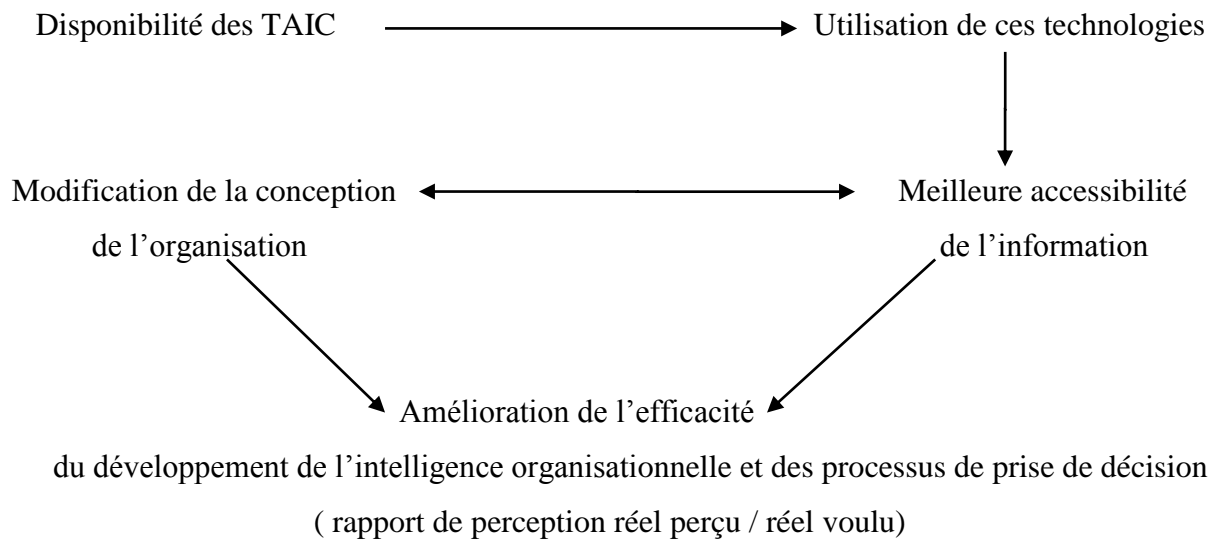
Les systèmes d'information stratégiques et globalisé sont un facteur – clé de succès pour la prise des décisions dans le cadre du choix de la stratégie (domination par les coûts, différenciation ou stratégie de niche). Les systèmes d'information sont donc d'une très grande importance pour la réussite de l'entreprise.

²³⁷ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education.

²³⁸ C.Wiseman – 1988, Stratégic Information Systems , Irwin.

²³⁹ M. E. Porter – 1986- L'avantage concurrentiel – Inter Edition.

Schéma 55 : L'impact des technologies avancées de l'information et de la communication (TAIC) sur la conception, l'intelligence et les processus décisionnels des organisations : Un schéma de synthèse.



Source ²⁴⁰ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education.

Les systèmes d'informations de l'entreprise en améliorant le délai de traitement et le délai d'accessibilité aux informations :

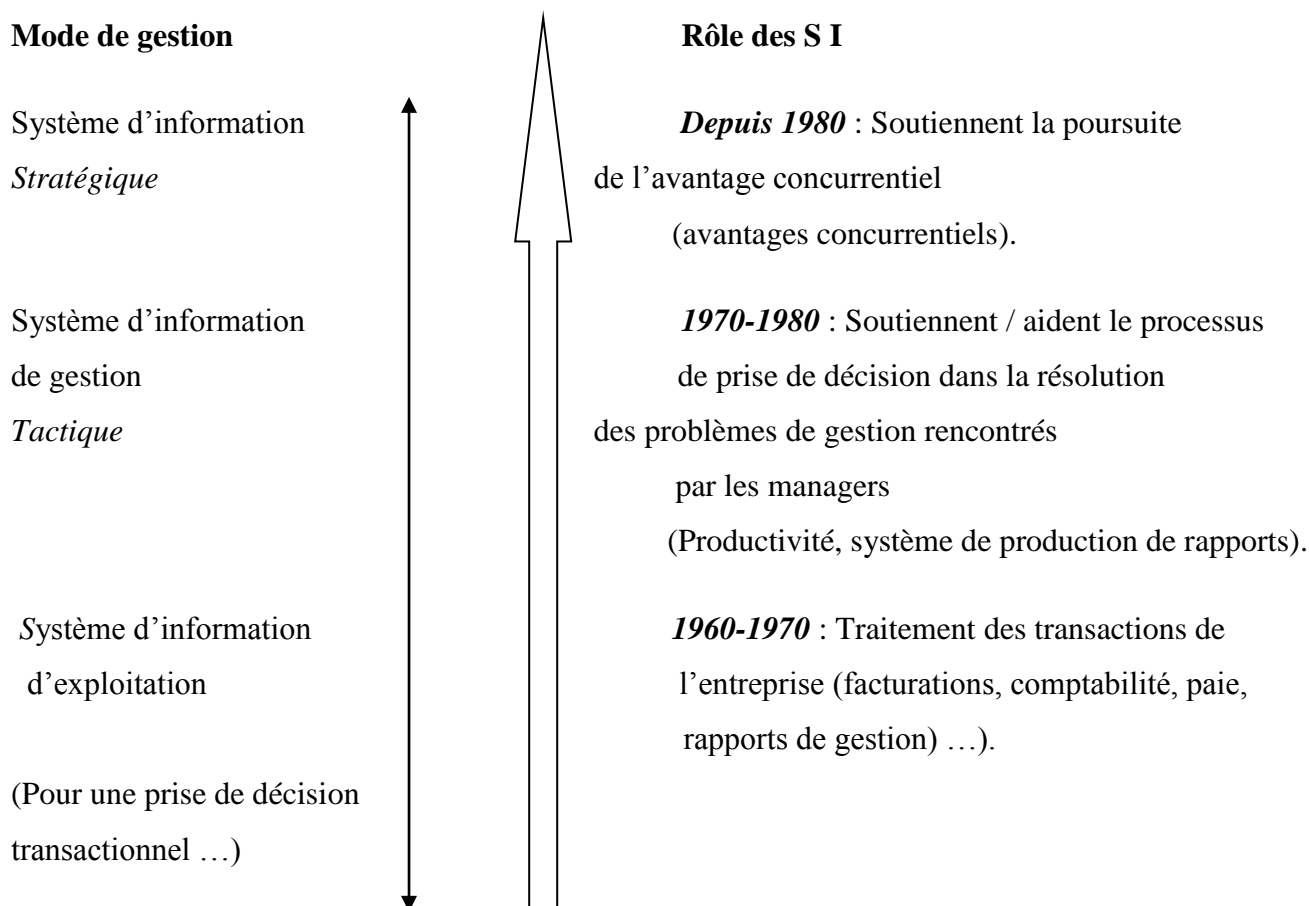
- * Facilitent le travail en équipe
- * Améliorent la qualité et le délai de structuration de ces informations pour la mise en œuvre des décisions opérationnelles et stratégiques par l'entreprise

²⁴⁰ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education.

➤ **Rôle des systèmes d'information et types de gestion**

Le rôle des systèmes d'information est défini et a évolué selon le mode de gestion (*stratégique, tactique ou exploitation*) :

Schéma 56 : Elargissement du rôle des systèmes d'information et types de gestion.



Source ²⁴¹: Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education.

²⁴¹ Pascal Vidal, Philippe Planeix , François Lacroux , Marc Augier , Alain Le cœur-2005- Les Systèmes d'information organisationnels –Pearson Education.

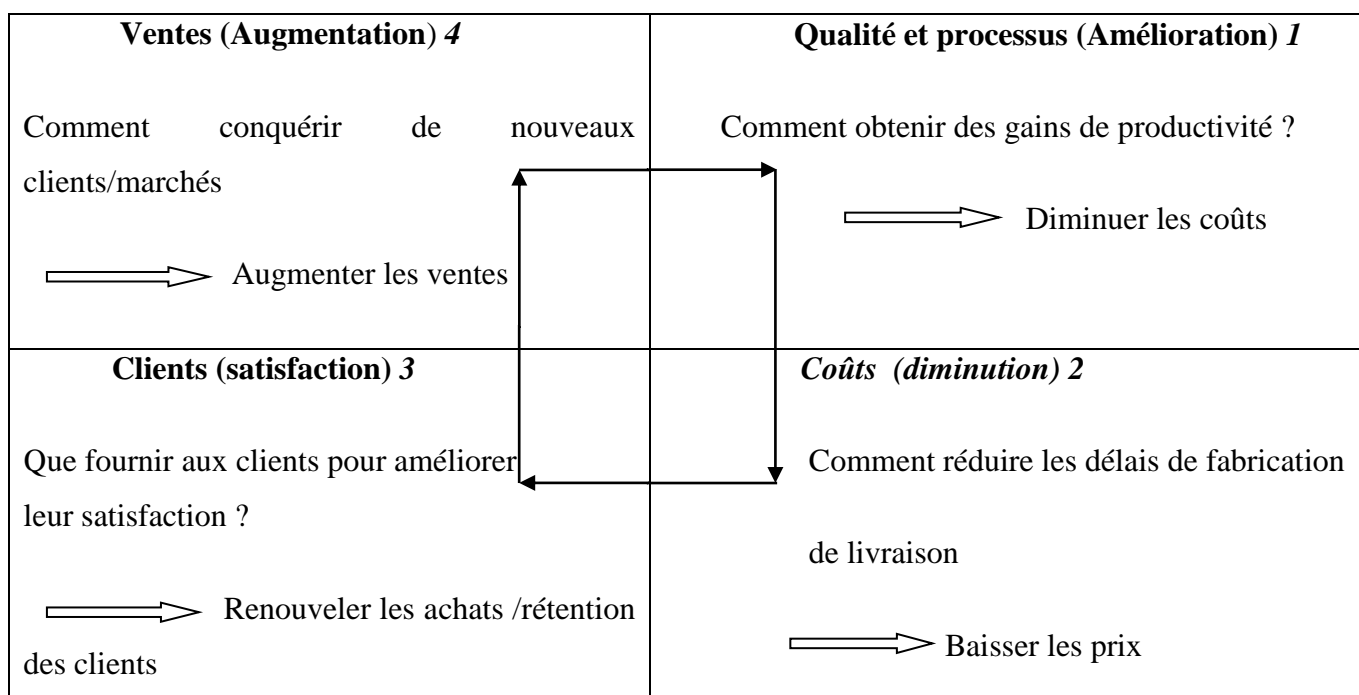
2.4.7 Systèmes d'information et dimension de la stratégie.

La définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise repose sur une double dimension :

- *La stratégie dite intégrative ou centrée sur l'interne :*

La première dimension de la stratégie qui traite les informations considérées comme cohérentes et fiables et, le développement des compétences. La préoccupation stratégique découlant de cette orientation se centre sur la maîtrise des informations concernant le mode de gestion opératoire de chacun des quatre processus identifiés ci après et dans la prise en compte de leur inter –action pour la construction des relations notamment commerciales avec les clients.

Schéma 57-: Système d'information et orientation intégrative de l'entreprise – Orientation Produits et réaction en chaîne.



Source ²⁴²: Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites — Hermes Science / Lavoisier + Enrichi par la candidate.

Cette approche aujourd'hui nécessaire, s'avère insuffisante pour le succès et la conservation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'amélioration de l'efficacité du mode de gestion de l'entreprise exige donc de passer de l'orientation produit à un autre mode d'orientation.

²⁴² Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites — Hermes Science / Lavoisier

• ***La stratégie dite adaptative ou centrée sur les préoccupations externes :***

La seconde dimension de la stratégie notamment sur le client et qui traite des informations moins cohérentes, provenant de sources différenciées et, exige des recoupements ainsi qu'une capacité d'écoute et d'identification de leurs besoins (basiques, exprimés et latents) pour identifier les opportunités.

Le système d'information sur le client est un relais à toutes les fonctions de l'entreprise dans le cadre du service - client et une base de leur réactivité.

Nature des besoins ²⁴³ :

Les différents besoins sont :

➤ ***Le besoin basique :***

Est de nature (l'information) implicite. C'est un besoin minimum auquel le client s'attend à sa satisfaction.

➤ ***Le besoin exprimé :***

Est de nature (l'information) explicite. Répondre à ce besoin crée la satisfaction du client ne pas y répondre provoque l'insatisfaction du client.

➤ ***Le besoin latent :***

Est de nature (l'information) tacite. Il n'est pas clairement identifié par le client.

L'identification et la satisfaction de ce besoin par l'entreprise pourrait fidéliser le client.

Dans le cadre d'une relation commerciale avec les clients fondée sur la satisfaction des besoins basiques, le client reconnaît que les produits sont de bonne qualité, que le fournisseur est digne de confiance et que le service – client et le support technique sur l'utilisation des produits sont excellent. Pour le client que l'entreprise réponde à ces besoins est normal c'est-à-dire basique et ne lui procure pas plus de satisfaction. Si le besoin n'est pas exprimé, il est implicite ou latent.

²⁴³ Nicolas Lesca -2007- Management, systèmes d'information et connaissances tacites — Hermes Science / Lavoisier

L'entreprise pour assurer sa veille informationnelle sur ses clients, se doit définir un dispositif de recueil et d'échange des informations favorisant l'expression et l'identification des besoins du client. Les clients n'ont pas toujours conscience de leurs besoins latents. Pour les aider à les identifier et à les exprimer, les clients ont besoin d'être "informé".

L'offre de service, la capacité à identifier et à comprendre les besoins du client et la réactivité stratégique de l'orientation client de l'entreprise aux demandes des clients obtiennent des résultats commerciaux peuvent être modérés.

2.4.8 Stratégie de l'orientation client.

La stratégie de l'entreprise se doit de viser à maintenir un flux d'informations avec ses clients pour identifier les différentes catégories de besoins de ses clients et de leur apporter un traitement approprié.

Cette stratégie de l'orientation client exige "un apprentissage" dans le cadre d'une revue périodique des relations commerciales avec le client pour une connaissance de plus en plus fine de ses besoins et de ses préoccupations. L'apprentissage de cette relation avec les clients est un processus basé sur l'échange de nouvelles informations entre les clients et l'entreprise dont leur capitalisation par chaque partie peut modifier "le pattern" de leur comportement respectif.

Dans la stratégie intégrative : l'apprentissage est que les individus de l'entreprise améliorent la qualité des produits, et le support technique sans que leur apprentissage / activités ne questionne pas sur l'architecture et les objectifs de leur organisation dont notamment les relations avec les clients.

Les questions pertinentes restent la qualité des produits : est elle suffisante pour masquer le mécontentement induit par les délais / retards de livraison ou la faible capacité à s'adapter aux situations inattendues /d'urgences des clients.

Dans la stratégie adaptative : l'apprentissage intègre des questions sur les aspects fondamentaux de l'entreprise : L'entreprise doit elle se confiner à la seule satisfaction des besoins basiques de ses clients ? Ou se pencher également sur les besoins latents de ses clients. De nouveaux objectifs doivent ils être définis à l'entreprise et sur la base desquels de nouveaux comportements /attitudes individuels et collectifs pour la détection des besoins exprimés et / ou latents du client ? et pour quelle amélioration du service client ?

Dans le cadre du passage de la stratégie intégrative à la stratégie adaptative, la satisfaction du client peut être exprimée comme suit

Schéma 58 : Fonction variables de satisfaction du client.

f (satisfaction client) = R (réactivité dans le traitement du besoin, qualité des produits, délais de disponibilité, offre complémentaire de services,...)

(R) étant le degré de réponse à chaque nature de besoin (basiques, exprimé, tacite) d'un client donné.

Source : Elaboré par la candidate

L'optimisation de la relation avec chaque client, dans le cadre de la prise en charge adéquate de ses différents besoins (basiques, exprimés et latents) est fonction d'une compréhension de la relation commerciale aux niveaux :

- Quelle est le contenu de la relation commerciale que le client espère établir avec son entreprise ?
- Quelles sont les priorités exprimées par le client ?
- Quelles types d'informations, le client peut il fournir à l'entreprise pour lui permettre d'améliorer sa satisfaction.
- Quelles types d'informations et de connaissances a-t-il besoin et que l'entreprise est en mesure de lui fournir ?

Pour pouvoir répondre avec efficacité aux demandes d'informations de ses clients, l'entreprise devra définir son schéma directeur en matière de systèmes d'information mettant à contribution les technologies de l'information et de la communication.

Paragraphe 2-5:-L'appui des TIC / NTIC dans l'élaboration de la stratégie et la conduite de la stratégie de l'entreprise.

2.5.1 Approche des TIC

Les TIC regroupent ‘ un ensemble de ressources nécessaires (ordinateurs et logiciels) pour manipuler l'information, la convertir, la stocker, la retrouver, la gérer, la transmettre, la recevoir, la sécuriser contre toute malveillance ’²⁴⁴

Les TIC réduisent le délai de traitement et facilitent les échanges d'informations entre les individus, mais ne réduisent en aucun cas les asymétries d'informations entre les individus au sein de l'entreprise qui pratiquent le comportement tacite. Les TIC concernent quatre principaux domaines : la télévision, les ondes radio dont la téléphonie mobile, la téléphonie fixe et l'informatique (3).

Les NTIC désignent les dernières évolutions des TIC et permettent de faire des sauts technologiques en matière d'ingénierie de l'information et du savoir. Les NTIC concernent principalement toutes les évolutions liées au réseau Internet, à l'intégration du protocole de communication IP (Internet Protocol) et à l'évolution de la téléphonie mobile.

L'entreprise apprenante, c'est celle qui réussit à élever sa compétence collective de façon durable. Cela passe surtout par la capacité à mettre en mémoire les connaissances grâce aux NTIC qui ont facilité la circulation et le stockage des connaissances. Les logiciels dits de groupware, ou « travail en coopération » qui offrent des fonctionnalités de messagerie, d'agenda de groupe, des forums électroniques et la gestion électronique de documents (Ged) ’²⁴⁵. En effet, dans le cadre des NTIC, Le groupware ou ‘ travail en coopération ‘ constitue une source d'informations et de connaissances partagées (avec les autres compétences) et accessibles à chaque compétence qui pourra les utiliser dans le cadre de ses propres activités. Les NTIC , par l'abondance des données et des informations qu'elles génèrent , développent une économie de l'attention pour localiser les informations, de la puissance pour les archiver , de la compétence pour les filtrer, vérifier , organiser et interpréter , de la pertinence pour les distributeur , pour conseiller, pour décider ‘²⁴⁶ .

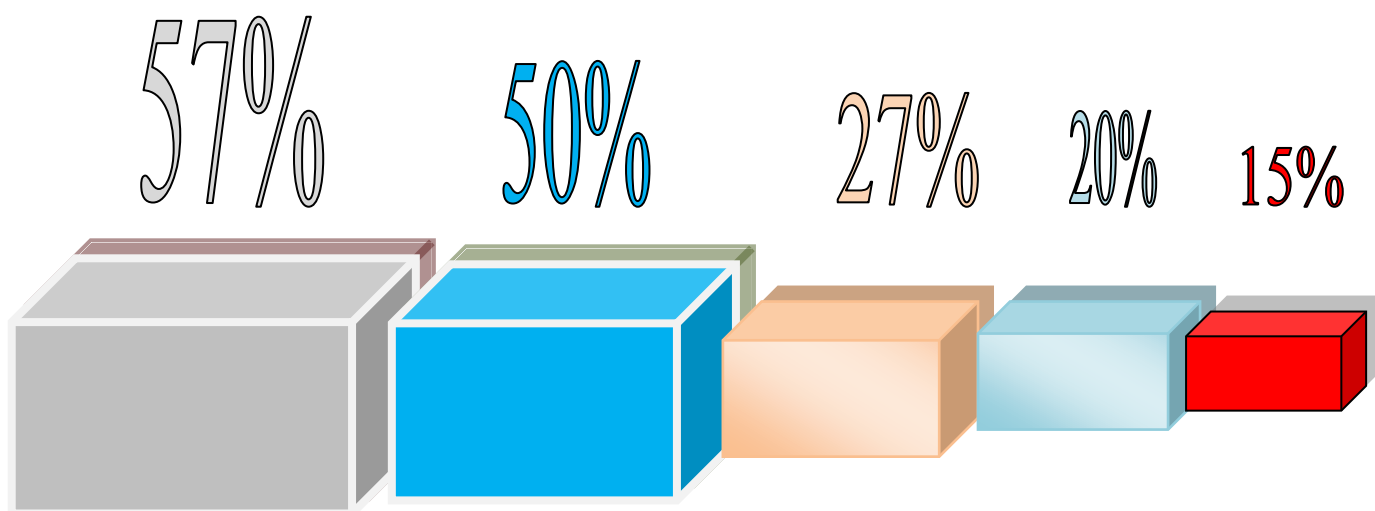
²⁴⁴ Patrick Epingard -1999- L'investissement immatériel : Cœur d'une économie fondée sur le savoir- Editions Paris.






²⁴⁵ Guy Massé, Françoise Thibault -2001-L'intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence – Editions Deboeck et Larcier.

²⁴⁶ Marc Mousli et Guillaume Duval -2001- Comment mettre le savoir en boîte – revue Alternatives économiques France n° 194.

Les NTIC fournissent beaucoup d'information de nature diverse aux individus qui sont connectés aux bases de données :

***Que faisons-nous sur internet ?
Principales activités en pourcentages
(2007).***



-  57% : Obtenir des informations.
-  50% : Envoyer et recevoir des courriels.
-  27% : Télécharger et installer des logiciels.
-  20% : Participer à des discussions en ligne.
-  15% : Passer des appels téléphoniques.

Source : Eurostat.

2.5.2 TIC et management des connaissances (KM)

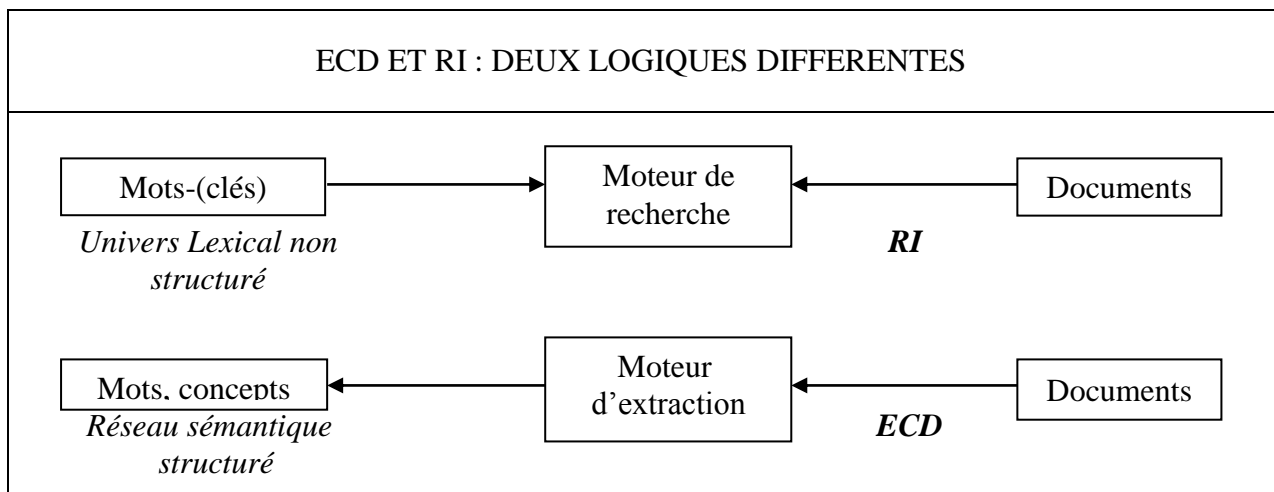
Les NTIC impactent fortement l'entreprise pour son évolution vers la maîtrise de la connaissance. si leur implantation s'accompagne :

- De l'amélioration des compétences,
- Et, d'évolutions organisationnelles (workflows, mobilité, télétravail) facilitant le travail en équipe virtuelle.

Le travail des équipes en « face-à-face » exige de mobiliser les compétences sur le même site géographique. Les NTIC permettent d'associer les mêmes compétences mais situées dans des lieux géographiques dispersés (d'où le concept d'équipe virtuelle) pour réaliser les mêmes tâches requises par l'entreprise. La Cognition "Based Trust" ou confiance mutuelle est un facteur important pour la mise en œuvre effective, par chaque membre de l'équipe, de la connaissance collaborative ou "Collaborative Knowledge", facteur de la performance ou de réussite de l'équipe virtuelle.

Le processus de recherche de l'information formelle ou documentaire (RI) et le processus d'extraction de la connaissance ou de l'information documentaire (ECD) sont divergents :

Schéma 59 : Deux modes de recherche des informations structurantes : RI et ECD.



Source ²⁴⁷ : **Dominique Crié** -2003/5- De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146.

²⁴⁷ Dominique Crié -2003/5- De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146.

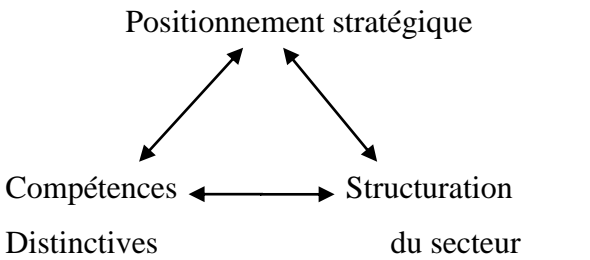
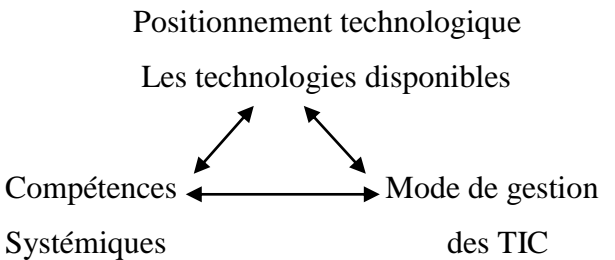
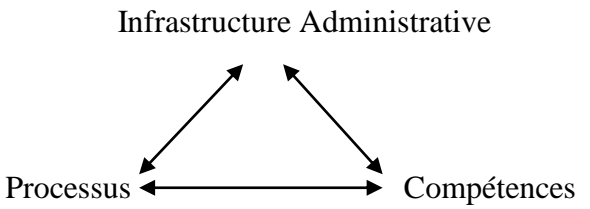
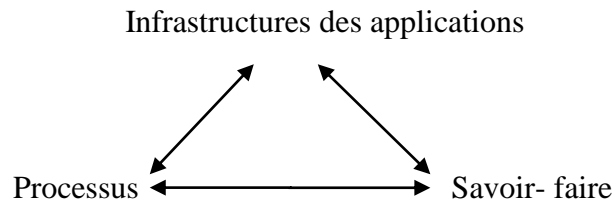
« L'objectif des NTIC est de fournir une aide décisionnelle aux managers à partir de bases de données ». Les NTIC facilitent la mise à disposition et améliorent la protection des informations et des connaissances explicites par la conversion en langage informatique et l'exigence à leur accès au moyen de codes.

Pour améliorer sa réactivité aux modifications de son environnement macro et micro économique, l'entreprise par l'implantation d'équipements, de réseaux informatiques et de logiciels, encourage le partage des informations et des connaissances en transversal en mettant à la disposition de ses membres les NTIC pour la réalisation des objectifs stratégiques. Un parallèle entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie NTIC est présenté ci après :

2.5.3 Positionnement des TIC dans la stratégie générale de l'entreprise.

La stratégie TIC rentre dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise, et se présente comme suit :

Tableau 23 : Domaines de Stratégie générale et de Stratégie TIC de l'entreprise.

Stratégie Générale	Stratégie TIC
<p style="text-align: center;">Positionnement stratégique</p> 	<p style="text-align: center;">Positionnement technologique</p> <p style="text-align: center;">Les technologies disponibles</p> 
<p style="text-align: center;">Infrastructure Administrative</p> 	<p style="text-align: center;">Infrastructures des applications</p> 
<p>Infrastructure organisationnelle et processus</p>	<p>Infrastructure technologique et processing « SI »</p>

Source ²⁴⁸ : Henderson, JC et Venkatraman, N, " Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for transforming Organization " IBM System Journal, 32, (1) 1993 , p 4-16 – d'après ²⁴⁹.

²⁴⁸ Henderson, JC et Venkatraman, N, " Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for transforming Organization " IBM System Journal, 32, (1) 1993 , p 4-16

- **Les outils de gestion électronique des données.**

Les outils de gestion et de partage des connaissances à la disposition des compétences de l'entreprise sont les outils de gestion électronique des données et les Data warehouses , pour le stockage de l'information . “ L'entrepôt de données (Data Warehouse) constitue la pierre angulaire du système d'information de l'entreprise.

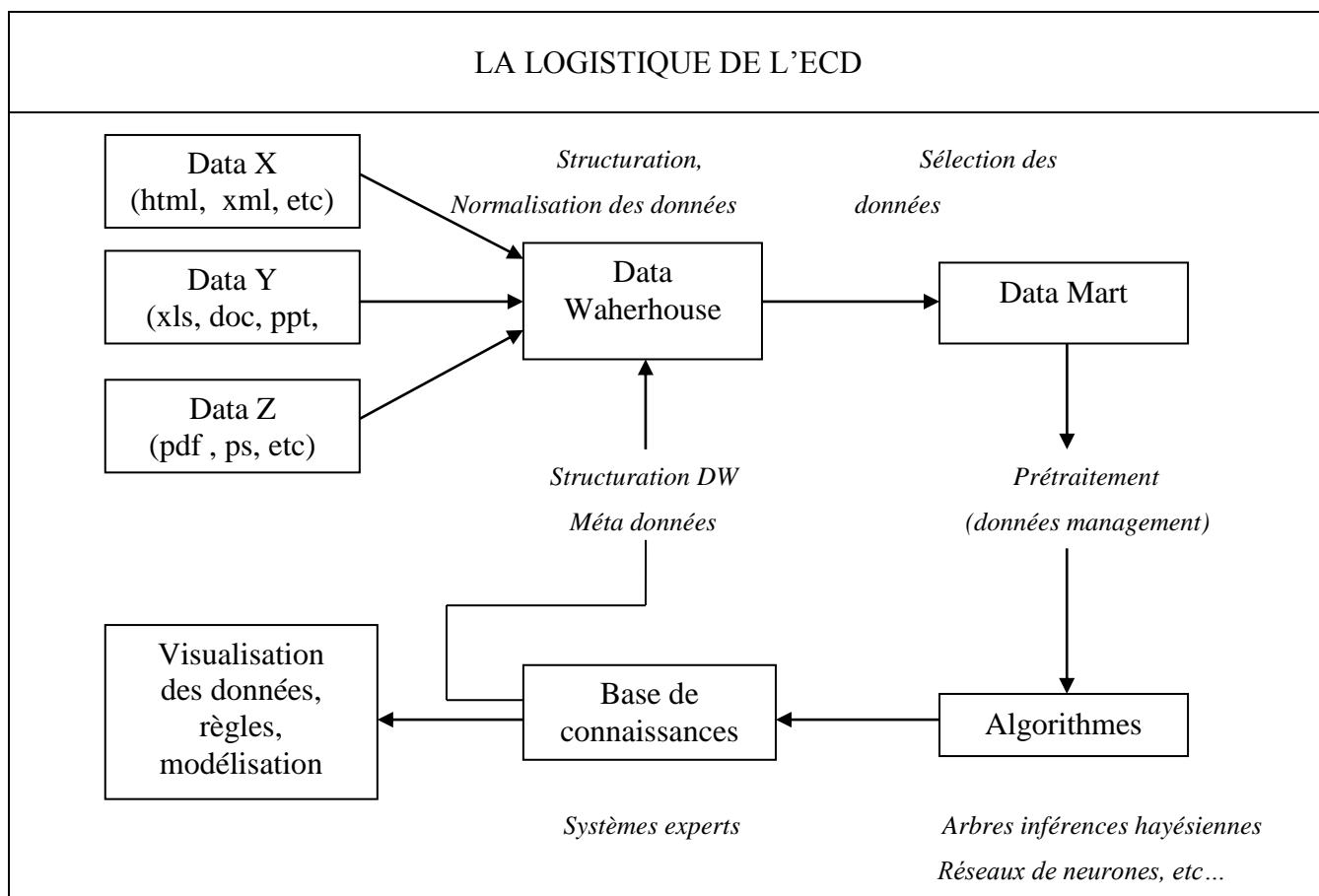
Le **Data Warehouse** s'articule autour de quatre caractéristiques principales:

- La première caractéristique consiste à intégrer des données venant de multiples sources hétérogènes
- La deuxième caractéristique porte sur l'orientation des données spécifique aux objets étudiés (client, produit, période, région, etc.....)
- La troisième caractéristique consiste à gérer la dimension temporelle des données.
- La dernière caractéristique porte sur la non volatilité des données ²⁵⁰

²⁴⁹ Eric Fimbel -2007- Alignement stratégique – synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises – Village Mondial Pearson Education.

²⁵⁰ Eric Fimbel -2007- Alignement stratégique – synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises – Village Mondial Pearson Education.

Schéma 60: Principales étapes de la chaîne de découverte des connaissances ou logistique de l'ECD.



Source ²⁵¹: Dominique Crié -2003/5- De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146

❖ Les **Data-mining** permettent à partir des bases de données, l'extraction des connaissances pertinentes présentées sous forme de motifs fréquents, de règles logiques entre valeurs prises par les variables décrivant des données, d'arbres de décision, des "classes" obtenues par classification automatique, etc..., les intranets, les messageries et les portails, pour l'extraction des informations des Data warehouses et la diffusion de ces informations (exemple : Historique des relations avec un client).

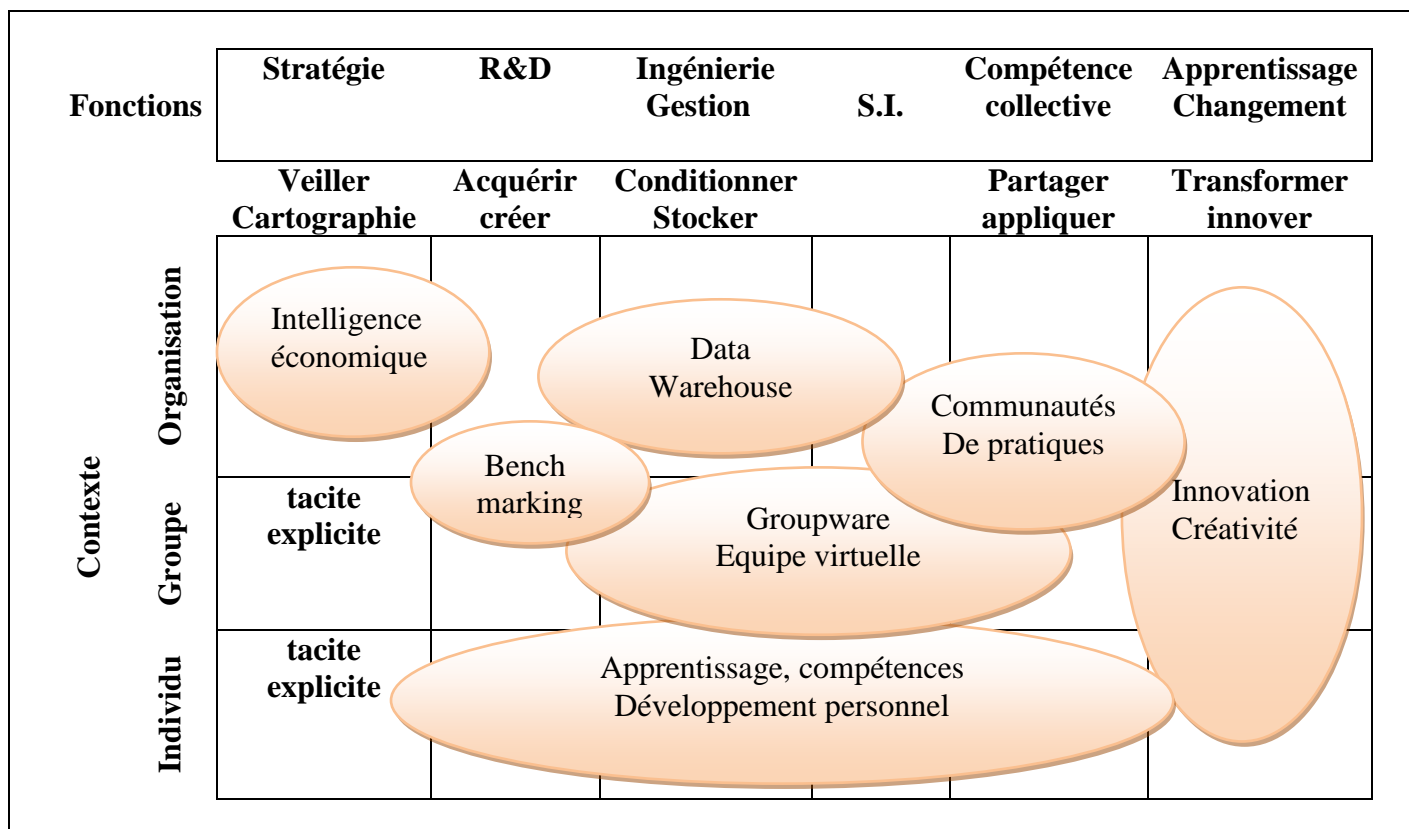
❖ Les **intranets** et les bases documentaires et de connaissances explicites pour la création de l'information.

²⁵¹ Dominique Crié -2003/5- De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146

L'introduction des NTIC fondée sur l'explicitation des informations et des connaissances soulève cependant la crainte d'un réductionnisme technologique ²⁵² caractérisée par " les bases de données partagées, les répertoires électroniques de connaissances, la diffusion des « bonnes pratiques », les procédures qualité, les démarches de retour d'expérience ²⁵³.

Cette préoccupation soulève les problématiques associées à la gestion des connaissances associée aux besoins de chaque fonction de l'entreprise et, présentées au schéma ci - après :

Schéma 61 : Positionnement des différentes problématiques associées à la gestion des connaissances.



Source ²⁵⁴ : **Bernard David** – De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel Adenis

L'être humain est "formé d'informations et de connaissances ²⁵⁵ , et dans le cadre de sa vie sociale ou d'entreprise, il échange et reçoit des informations et des connaissances sous forme tacite et / ou

²⁵² Grimaud Amaury -2006/3- Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : La dynamique appropriation des connaissances en organisation – Revue management et avenir n° 9.

²⁵³ Bernard David – De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel Ademis.

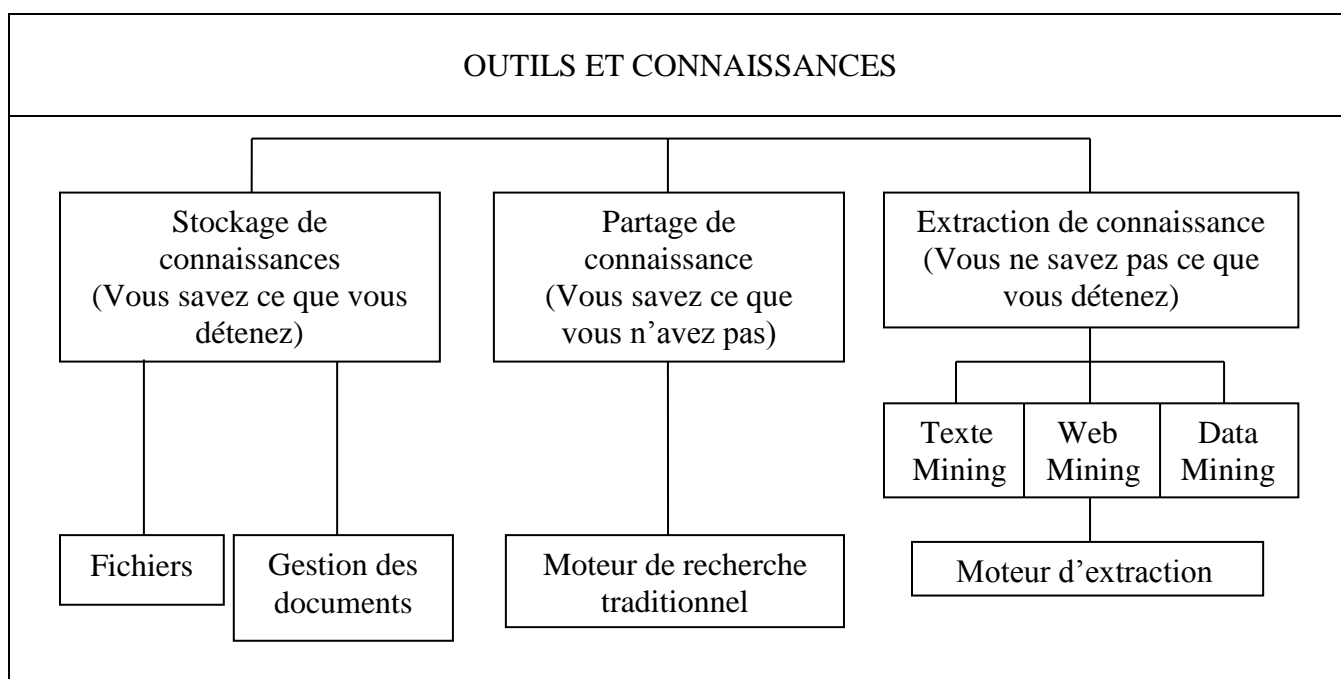
²⁵⁴ Bernard David – De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel Adenis

explicite. Cela soulève l'importance pour l'entreprise de la communication c'est-à-dire du transfert ou partage des retours des expériences et de la connaissance entre les compétences qui la composent.

2.5.4 Outils de gestion et de partage des connaissances.

Les NTIC sont un outil facilitateur important pour le partage et dans la gestion de la diversité et de l'abondance de l'information et de la connaissance.

Schéma 62 : Outils de gestion et de partage des connaissances.



Source ²⁵⁶: Dominique Crié -2003/5-De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146

Les NTIC permettent une communication de l'information et des connaissances non plus hiérarchique mais réticulaire

Avec les NTIC, (l'e-commerce), c'est le consommateur qui établit les déterminants de l'échange : produits, prix, conditions, ... et, c'est le vendeur qui se déplace chez le client.

Les T I C se révèlent insuffisants pour le partage des connaissances tacites d'où l'importance des communautés de pratiques qui constituent un dispositif organisationnel des membres de l'entreprise.

²⁵⁵ Norbert Wiener – juillet 2007- Faire avec les TIC – Revue Energie et Mines – Algérie,n°22.

²⁵⁶ Dominique Crié -2003/5-De l'extraction des connaissances au Knowledge Management – Revue Française de gestion n°146

Les TIC permettent un accès et une diffusion rapide des informations et des connaissances explicites aux membres de l'entreprise ce qui est important dans un marché globalisé, instable et forte pression concurrentielle et ce, en mettant à leur disposition :

- L'annuaire : indique les coordonnées des autres compétences / membre de l'équipe / de la communauté.
- L'agenda : Indique le planning des événements organisés – passés ou à venir - par l'équipe / la communauté.
- La base de connaissances : donne accès aux différents comptes rendus et dossiers / connaissances propres à la communauté.
- Le forum d'échange : permet aux membres de la communauté d'initier leurs débats, d'apporter leurs témoignages et d'initier des rencontres.

Les TIC facilitent le travail en équipe malgré que les individus qui ont pour routine les rencontres physiques pour le partage des connaissances n'utilisent pas les T I C.

Par la diffusion et l'accès à l'information et la combinaison des connaissances, les TIC :

- ▶ Favorisent les découvertes de nouvelles connaissances ce qui se traduit par une plus grande vitesse du rythme des innovations qui renforcent à leur tour la compétitivité de l'entreprise.
- ▶ Permettent aux personnels une plus grande compréhension des menaces et des opportunités résultants de l'environnement de l'entreprise.
- ▶ Renforcent l'avantage concurrentiel découlant de la combinaison du capital de connaissances et du capital de compétences disponibles et travaillant en transversal.
- ▶ Améliorent le délai de réactivité / décisions stratégiques de l'entreprise face aux actions annoncées ou mises en œuvre par les concurrents.

L'objectif stratégique final imposé par le marketing stratégique est de pouvoir effectuer une offre de valeur supérieure à celle des concurrents afin de préserver la pérennité de l'entreprise.

Les T I C par l'accroissement – offerte à l'entreprise - de sa capacité de traitement des informations, elles deviennent ‘ un formidable « moteur de valeur » pour l'entreprise ²⁵⁷.

Enfin, les TIC influencent également l'architecture organisationnelle de l'entreprise qui passe d'une structure hiérarchique basée sur la division des connaissances, à une structure à tendance aplatie basée sur une accessibilité et un échange/ circulation transversale renforçant la combinaison des connaissances.

Paragraphe 2.6 : Contribution de la fonction ressources humaines au succès de la stratégie de l'entreprise.

2.6.1 Les missions de la fonction ressources humaines.

Les missions fondamentales de la fonction ressources humaines sont de contribuer, dans le cadre des valeurs de l'entreprise, à la réussite économique de l'entreprise. La gestion. (programme de recrutement / renouvellement) de la ressource humaine, la formation et la mise en place du système de Coaching, maîtrise des NTIC, ...) et la motivation par la compréhension des objectifs stratégiques et opérationnels et le maillage de la ressource humaine par l'encouragement du réservoir de compétences disponibles au sein de l'entreprise au travail d'équipe (ou collectif) aident notamment à la résolution des problèmes cruciaux se posant à l'entreprise .

Pour mener à bien ces missions-clés, la fonction ressources humaines a à relever les défis suivants :

- Le premier défi concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales (explicites et tacites).
- Le second défi est lié aux problèmes que l'on trouve dans la formalisation et à la conservation des connaissances.
- Le troisième défi concerne les problèmes qui touchent la valorisation des connaissances. Il importe de les divulguer, de les rendre accessibles mais uniquement sous certaines conditions liées à leur confidentialité ,leur sécurité et à leur accès, afin de créer de nouvelles connaissances.

²⁵⁷ Alain Meignant - 1995 – Les compétences de la fonction ressources humaines : Diagnostic et action – Editions Liaisons.

- Le quatrième défi porte sur les actualisations des connaissances sur la base des retours d'expérience, de la création de nouvelles connaissances et de l'apport de connaissances externes tirées du succès des autres²⁵⁸.

La construction et la mise en œuvre d'avantages concurrentiels exigent la prise en charge de ces défis par la fonction ressources humaines. La mise en place d'une politique de fidélisation des compétences envers leur entreprise ainsi que par la mise en œuvre des N.TIC moyen de diffusion rapide des informations et des connaissances entre les compétences permet la mise en commun des connaissances détenues par chaque compétence dans le cadre des échanges explicites.

Le débat actuel en Europe sur le maintien en emploi des seniors détenteurs d'expériences et de connaissances cruciales traduit une prise de conscience de l'importance de la fonction ressources humaines dans le succès de l'entreprise et la disponibilité d'un réservoir de compétences et du transfert des connaissances. « C'est le mélange des âges, des compétences et des expériences qui fait grandir et évoluer une société »²⁵⁹. C'est par la qualité des ressources humaines et par l'adaptation à son contexte d'utilisation que l'entreprise peut espérer élaborer un avantage concurrentiel »²⁶⁰.

2.6.2 Compétences et outils de Formation.

Le transfert des connaissances et des expériences en possession d'une compétence en particulier des seniors peut être facilité par la formation qui doit être réalisée en tenant compte des attentes du marché et des besoins de l'entreprise. « On ne parle plus de formation mais d'apprentissage tout au long de la vie « Life Long Learning ». Le terme de formation ou action de formation ou formation continue renvoie à une situation d'employé qui subit la formation plutôt qu'un employé acteur de sa propre formation.

Le concept d'apprentissage tout au long de la vie se réfère à une philosophie de formation qui est basée sur un apprentissage évolutif, autodidacte qui s'adapte au poste de travail »²⁶¹. Les actions de formations de la ressource humaine restent à aligner c'est-à-dire à réaliser dans le cadre des objectifs stratégiques, de la construction et de la consolidation des avantages concurrentiels de l'entreprise.

²⁵⁸ Alain Meignant - 1995 – Les compétences de la fonction ressources humaines : Diagnostic et action – Editions Liaisons.

²⁵⁹ Sophie Brignano – 2008 – Communication RH : Quelles réalités ? – Editions Liaisons.

²⁶⁰ Pierre Romelaer – 1993- Gestion des ressources humaines – Editions Armand Collin.

²⁶¹ Sid Ahmed Benraouane – 2010 – Management des ressources humaines : Etude des concepts et outils développés par les entreprises américaines – Office des Publications Universitaires.

La formation vise à améliorer les connaissances et les compétences liées au poste de travail des employés de l'entreprise, pour que ces derniers les mettent en pratique.

❖ **Les outils de la formation sont :**

◇ La formation sur poste de travail « On the Job Training / O.J.T » :

Cette formation permet à l'employé nouvelle recrue dans l'entreprise encadré par un ancien employé d'acquérir de nouvelles connaissances, c'est-à-dire de nouvelles compétences en même temps qu'il est sur le poste de travail.

◇ Les formes de l'O J T sont le Coaching , le Mentoring et le Shadowing :

• **Le Coaching et le Mentoring** : visent à améliorer la compétence d'un employé qui n'a pas beaucoup de d'expérience en entreprise.

• **Le Shadowing** : concerne l'employé qui a une forte expérience en entreprise et qui accepte de s'initier aux Management par la formation pour bénéficier d'une promotion.

• **La formation e-learning** : cette formation par le système – web – based training – facilité, grâce à un emploi du temps adapté - l'accès à de nouvelles connaissances par la formation de l'employé sans qu'il s'absente de son poste de travail.

• **La formation en salle** : cette formation traditionnelle est dite formation'' présentielle.''262

Donc :

Par les actions de formation, la fonction ressources humaines contribue à la mobilité professionnelle des compétences (changement de poste) et à la construction des avantages concurrentiels de l'entreprise par le développement des connaissances et, donc de l'expertise des compétences dans l'exploitation des informations qui serviront à la définition et à la mise en œuvre des plans d'action. ‘’ La décision d'envoi en formation doit se baser sur un objectif d'amélioration de l'efficacité de l'organisation et sur l'objectif de développement des compétences''263.

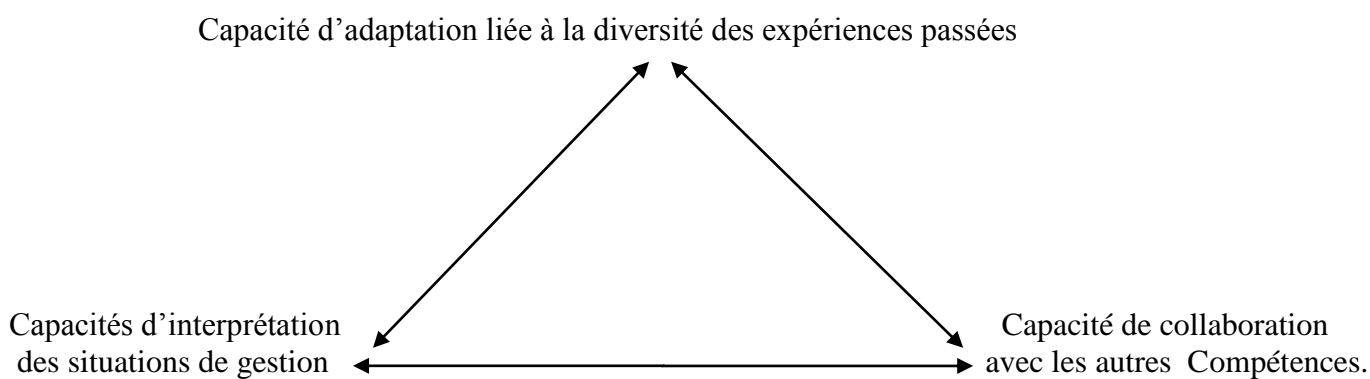
²⁶² Sid Ahmed Benraouane – 2010 – Management des ressources humaines : Etude des concepts et outils développés par les entreprises américaines – Office des Publications Universitaires.

²⁶³ R. Sainsaulieu – 1987 – Sociologie de l'organisation et de l'entreprise – Ed Dalloz et Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

2.6.3 Formation et capacité des compétences :

La fonction ressources humaines a ainsi pour finalités de former les compétences pour la maîtrise des trois capacités fondamentales qui sont en interaction et présentées ci après :

Schéma 63 : Compétences et capacités.



Source élaborée par la candidate.

Pour M. Hammer (1996), la formation doit être construite à partir des enquêtes de satisfaction des clients''. Elle ''peut être utilisée comme outil de changement par l'entreprise²⁶⁴.

Philippe GIL ''parce que les ressources humaines sont désormais devenues un levier concurrentiel et qu'à cause de ce changement, la formation est devenue la clé du développement. Faire de la formation et du développement des compétences un atout de l'entreprise ne sont plus une obligation légale ou une contrainte mais une véritable nécessité ''²⁶⁵. C'est à ce titre que la formation ne doit plus être assimilée à un coût par la fonction ressources humaines mais à un investissement dont le ''chef'' s'apprécie sur la base de la valeur ajoutée créée et découlant de la qualité de la construction et de la mise en œuvre des avantages concurrentiels par les compétences formées par l'entreprise.

La notion d'avantage concurrentiels ou d'avantages compétitifs qui s'appuie sur une. ''Combinaison réussie des ressources et des compétences '' se construit sur la notion de compétence appelée à s'adapter et à faire face à des situations de gestion différentes les unes des autres, non toujours vécues²⁶⁶.

²⁶⁴ M.Hammer – 1996 – Beyond Reengineering – New York Harper Business.

²⁶⁵ Philippe GIL- 2003- E-Formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle – Dunod 2ème édition

²⁶⁶ Patrick Gilbert et Géraldine Schmidt – 1999- Evaluation des compétences et situation de gestion – Ed Economica.

Conclusion :

Dans un tel environnement, la construction des informations de pilotage de chaque activité de la chaîne de valeur de l'entreprise à partir du tableau de bord alimenté par les informations de gestion (comptabilité, ventes,...) et, intégrant les informations relatives à l'environnement revêt une importance non négligeable pour l'appuyer la conduite ou pilotage de la stratégie concurrentielle (Corporate Strategy) et de la stratégie opérationnelle (Business Strategy) de l'entreprise .

Les informations de pilotage de chacune des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise doivent être identifiées à partir des préoccupations du conseil d'administration de l'entreprise , du diagnostic stratégique de l'entreprise (point forts , points faibles , opportunités et menaces) et des KFS (Facteurs Clés de Succès) et des enseignements des modèles de l'analyse stratégique (modèle BCG , modèle PIM'S , ...) qui , par la restitution d'informations pertinentes , contribueront à l'identification et à la mise en œuvre des décisions stratégiques .

D'où l'importance de la mise en place d'un système d'information de l'entreprise aligné sur les préoccupations stratégiques (parts de marché par segment d'activité, volume et taux de profit,...) et sur les préoccupations opérationnelles (chiffre d'affaire hors taxes, rapport volume des créances rapporté au volume du chiffre d'affaire hors taxes,...) facilitant le pilotage de chaque activité de la chaîne de valeur de l'entreprise. L'efficacité de ce pilotage dépend de l'échange des informations et des connaissances entre les compétences à l'intérieur de chaque communauté de pratique et entre les communautés de pratique.

Sur le plan externe, l'entreprise a à entretenir et à développer des échanges de flux d'informations et de connaissances réguliers avec ses clients et ses fournisseurs dans le cadre d'un inter - - apprentissage ou apprentissage collaboratif.

Les TIC / NTIC dans le cadre d'un alignement du système d'information de l'entreprise en tant notamment qu'outils de diffusion, facilitent le partage des informations et des connaissances explicites entre les compétences internes à l'entreprise et entre ces compétences internes et les compétences des clients et des fournisseurs. Ils doivent être complétés par l'encouragement du partage des informations et de la connaissance tacite au moyen de la mise en place de communautés de pratiques. C'est par la qualité des ressources humaines et par l'adaptation à son contexte d'utilisation que l'entreprise peut espérer élaborer un avantage concurrentiel .La formation et le développement des compétences est un atout incontournable pour l'entreprise.

ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : L'ECONOMIE FONDEE SUR LA CONNAISSANCE ET L'ENTREPRISE ALGERIENNE A LA LUMIERE DE SES PRATIQUES.

Introduction :

Rappelons que cette étude reprend une partie de notre travail de recherche inscrit dans un projet collectif dont la problématique centrale porte sur « L'économie fondée sur la connaissance pour le développement : concepts, outils et application dans le contexte Algérien » initié par MAGHTECH-CREAD sachant que :

-La notion de 'performance' est étroitement liée à une utilisation plus intelligente et prépondérante du savoir « Knowledge » ce sont des économies fondées sur la connaissance (EFC).

- La contribution de L'EFC dans la nouvelle vision de l'économie fondée sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être est nécessaire dans la conduite des choix stratégiques de l'entreprise.

- Sur le plan empirique, l'enquête menée dans le cadre de l'EFC, nous a permis de nous orienter sur le choix de nos questions.

Ce chapitre consiste à tirer des interprétations des résultats d'une enquête au niveau des entreprises. Le but de cette enquête est d'obtenir des informations sur :

- le degré de perception par l'entreprise Algérienne de l'économie fondée sur la connaissance
- Une approche d'évaluation de la gestion des connaissances par l'entreprise Algérienne
- Le degré de mise en place d'un processus d'élaboration de stratégies liée à l'économie fondée sur la connaissance au sein de l'entreprise

Dans ce chapitre que nous tenterons de répondre à nos questions de départ et vérifier nos hypothèses de recherche.

La question principale étant : *''Quel est le rôle de la gestion de la connaissance dans la démarche stratégique de l'entreprise ?''*

Autrement dit, nous tenterons de répondre aux questions dérivées suivantes :

- 1- L'entreprise algérienne pratique-t-elle la gestion des connaissances ?
- 2- Quel est l'apport du Knowledge management dans la formulation de la stratégie dans l'entreprise ?

3- Quelles sont les variables déterminantes dans l'orientation stratégique ?

Les hypothèses de recherche sont :

H1. La gestion des connaissances constitue un levier important dans la nouvelle démarche stratégique de l'entreprise.

H2. Les apports de L'EFC sont déterminants dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

En conclusion, nous essayerons de donner quelques recommandations personnelles et de souligner les limites et les perspectives de cette étude.

L'étude de ce chapitre consiste à tirer des interprétations des résultats d'une enquête qui a été élaborée (2009/2010) sous formes de questions reprises dans un questionnaire et distribué à des entreprises sans commune mesure avec leur taille, leur nature juridique et implantées sur le territoire national .Le traitement des données a été réalisé en utilisant le logiciel SPSS dans lequel j'ai regroupé les réponses aux questions suivant un regroupement sur la nature des questions.

Ce chapitre se divise en trois sections :

Section 1: méthodologie de recherche.

Section 2: résultats de l'étude empirique.

Section 3: interprétation des résultats.

Section 1 : méthodologie de recherche.

Deux phases à suivre dans notre recherche : la première vise à nous familiariser avec le sujet et nous permettre de construire le questionnaire, la seconde phase pour répondre à notre objectif qui est de rechercher à recueillir les données pour mieux comprendre le phénomène à savoir : positionner la pensée managériale des managers des entreprises algériennes à la lumière des principes de l'économie fondée sur la connaissance (EFC) et les variables explicatives soulevées par ces managers pour justifier les difficultés d'insertion de leur mode managérial dans l'EFC.

1 .1: Déroulement de l'enquête

Une enquête a été réalisée auprès de vingt (20) entreprises algériennes tous secteurs confondus et situées à Oran. Le questionnaire a été envoyé à plusieurs entreprises tous secteurs confondus (privé, public,..) L'étude va être vérifiée au profit de questionnaire élaboré sous formes de questions ouvertes,

parfois précises. Les questions touchent aussi bien le caractère scientifique des paramètres étudiés que leur forme d'existence dans l'entreprise.

En général, nous estimons que notre enquête s'est déroulée dans des conditions peu favorables pour les raisons suivantes :

o La non disponibilité des responsables pour nous recevoir. Ce qui nous a contraints à revenir à maintes reprises et à perdre du temps.

o Manque d'intérêt envers les enquêtes à caractère scientifique .Les responsables pensent que cela relève de la théorie.

O Réticence par rapport à la nouveauté et à la complexité du thème.

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'économie fondée sur la connaissance par le management de l'entreprise.
- La troisième renseigne sur les paramètres d'existence de la gestion des connaissances.
- La dernière partie porte sur la stratégie de l'entreprise.

1.2 L'échantillon étudié:

Comme nous l'avons souligné plus haut notre enquête a été réalisée en auprès de vingt (20) entreprises algériennes tous secteurs confondus (public et privé) 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.

1.2.1 Présentation de l'échantillon des entreprises étudiées:

Les caractéristiques des entreprises étudiées se présentent comme suit :

- Deux entreprises privées (SARL et SPA)- entreprise algérienne en partenariat commercial avec des entreprises étrangères)
- Dix huit entreprises publiques Algériennes de statut SPA (EPE/SPA)

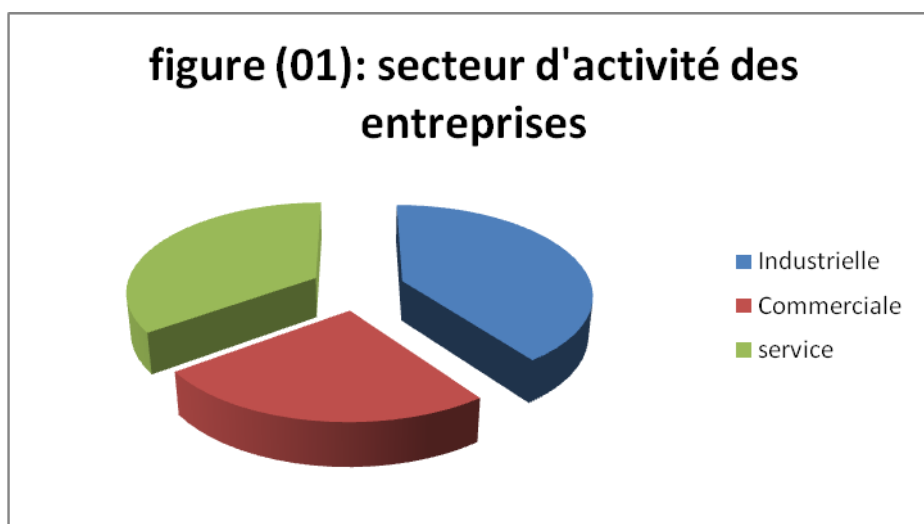
➤ L'enquête : Nous l'avons réalisé au moyen d'un questionnaire

➤ Valeur manquante : Il s'agit des questions qui n'ont pas eu de réponse

Nous avons choisi de faire une présentation de l'entreprise sur la base de quatre points : le secteur d'activité, le secteur juridique, le statut juridique

Tableau 24: Secteur d'activité des entreprises

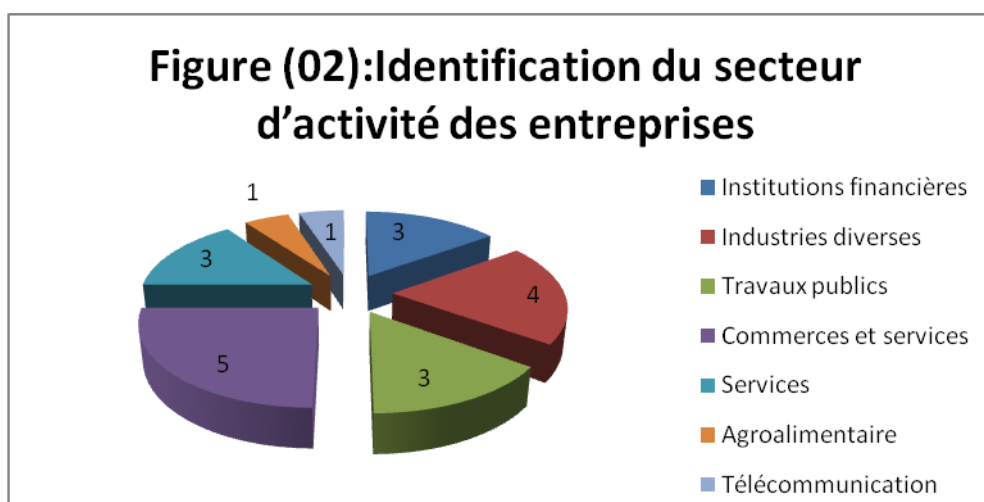
Activités	Pourcentage
Industrielle	40 %
Commerciale	25 %
Service	35 %
Total	100 %



Parmi l'échantillon étudié, 40% sont des entreprises industrielles, 25% commerciales et 35% sont des entreprises de service. Nous remarquons que le secteur majoritaire est l'industrie, suivi par le secteur service et en dernier le service commercial. Ce choix est dû à la facilité d'accès aux entreprises (relations personnelles et collaboration des cadres universitaires avec l'équipe de recherche MAGHTECH-CREAD).

Tableau 25 : Identification du secteur d'activité des entreprises

Secteur d'activité des entreprises	Nombre
INSTITUTIONS FINANCIERES	3
INDUSTRIES DIVERSES	4
TRAVAUX PUBLICS	3
COMMERCE ET SERVICES	5
SERVICES	3
AGROALIMENTAIRE	1
TELECOMMUNICATION	1
TOTAL	20



Le secteur d'activité est très diversifié dans le but d'avoir dans chaque variété un échantillon représentatif dans lequel nous tenterons de recenser le degré de perception de l'EFC dans l'entreprise.

Tableau 26 : Statut juridique des entreprises

Statut juridique	Nombre
EPE / SPA	18
SARL	2
Total	20

Dans l'échantillon choisi ,90% sont des SPA à capitaux publics et 10% sont SARL à capitaux privés.

Tableau 27 : Secteur juridique des entreprises

Secteurs	Pourcentage
Public	90 %
Privé	10 %
Total	100 %

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

Section 2 : résultats de l'étude empirique

Nous vous présentons ci- après les résultats de l'enquête portant sur l'échantillon de 20 entreprises algériennes. Le but de cette enquête est d'obtenir des informations sur :

- le degré de perception par l'entreprise Algérienne de l'économie fondée sur la connaissance
- Une approche d'évaluation de la gestion des connaissances par l'entreprise Algérienne
- Le degré de mise en place d'un processus d'élaboration de stratégies liée à l'économie fondée sur la connaissance au sein de l'entreprise.

2. 1 Le concept de management :

Question-1 : Comment définissez-vous le concept management ?

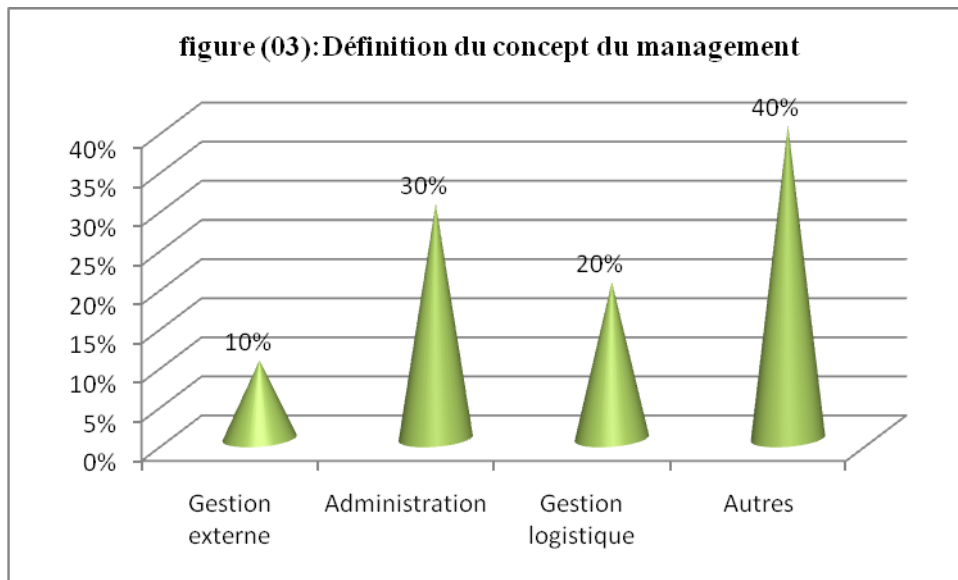
Une fraction de l'échantillon délimite le concept de management à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Pour ces entreprises, le management consiste à coordonner l'ensemble des activités dans le but d'orienter et de contrôler l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières par les responsabilités dotées des pouvoirs dans le cadre budgétaire. La gestion des informations et des connaissances n'est pas perceptible comme facteur d'attention.

Il a été constaté que :

- 30% des entreprises disent que le management se fait par les cadres de l'administration.
- 20% / des entreprises considère que le management porte sur la gestion de la logistique.
- 10% des entreprises considèrent que le management porte sur la gestion de la relation externe
- 40 % : sans expression

Tableau 28 : Définition du concept du management

Les moyens	Pourcentage
Gestion externe	10%
Administration	30 %
Gestion logistique	20 %
Autres	40 %
Total	100 %



2.2 Définition de la stratégie.

Question-2 : Comment définissez-vous la stratégie ?

La définition de la stratégie reste variée dans la plupart des entreprises :

- 10% optent pour une utilisation optimale des moyens matériels, financiers et humains
- 10% ont une politique commerciale (gestion et satisfaction des clients)
- 5% investissent dans la communication et l'information
- 5% ciblent la qualité des produits
- 5% visent la réduction des coûts
- 5% se limitent à la vente des produits
- 5% positionnent leur prise de décision dans le long terme
- 20% sans réponse

Tableau 29 : Définition de la stratégie.

Les réponses	Pourcentage
Augmentation des ventes	1
Budget d'innovation – publicité	1
Combiner les moyens	1
Communication et information	1
Diriger et coordonner	1
Fixer les objectifs selon les ressources	1
Gestion des clients	2
Meilleure utilisation des moyens	2
Politique à long terme	1
Produit de qualité	1
Réduction des coûts	1
Ventes des produits	2
Pas de réponses	5
Total	20

Selon l'enquête les différents types de stratégie qui existent au sein des entreprises sont :

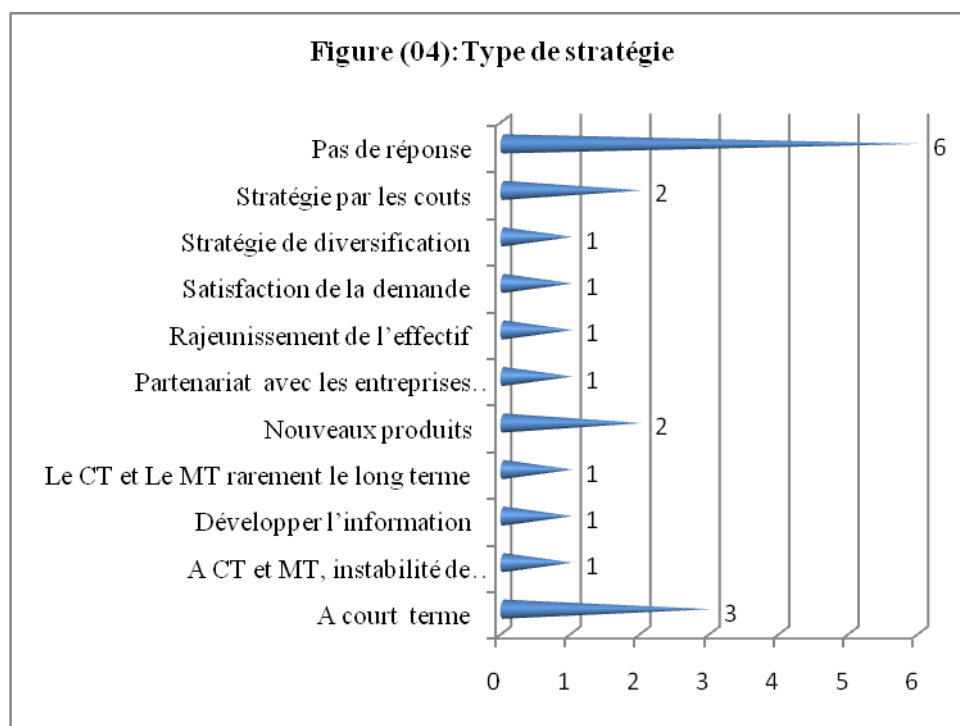
- 15% des entreprises déclarent avoir une stratégie à court et moyen terme vu l'instabilité de l'environnement.
- 10% ont une stratégie orientée vers l'innovation (nouveaux produits).
- 5% ont une stratégie de partenariat avec les entreprises étrangères.
- 5% ont une stratégie de diversification.
- 10% ont une stratégie par les coûts.

2.2.1 Types de stratégie.

Question 3 : Quels types de stratégie utilisez-vous au sein de votre entreprise ?

Tableau 30: Type de stratégie.

Les réponses	Effectif
A court terme	3
A CT et MT, instabilité de l'environnement	1
Développer l'information	1
Le CT et Le MT rarement le long terme	1
Nouveaux produits	2
Partenariat avec les entreprises étrangères	1
Rajeunissement de l'effectif	1
Satisfaction de la demande	1
Stratégie de diversification	1
Stratégie par les coûts	2
Pas de réponse	6
Total	20



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

Question-4 : Intégrez-vous la gestion de la connaissance dans les processus de choix et des décisions stratégiques au sein de votre entreprise ?

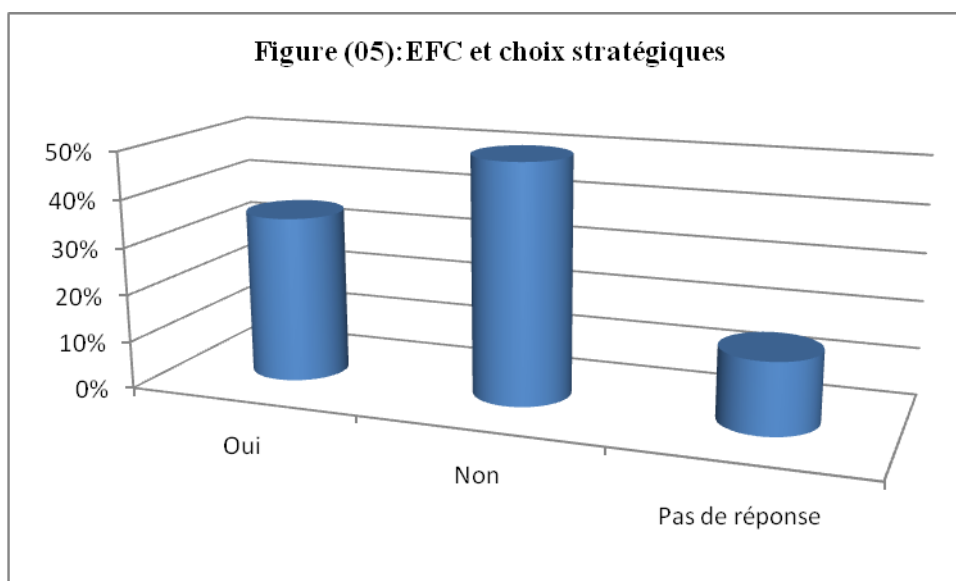
On constate que :

- 50% des entreprises ne connaissent pas le concept d'économie fondé sur la connaissance (EFC)
- Alors que 35% des entreprises déclarent en avoir une connaissance.

En réalité, la plupart des entreprises ne maîtrisent pas le concept, et restent vagues dans leurs réponses.

Tableau 31 : EFC et choix stratégiques

Les réponses	Pourcentage
Oui	35 %
Non	50 %
Pas de réponse	15 %
Total	100 %



2.2.3. Interconnexion entre la qualité des informations, la qualité des ressources humaines et les ambitions stratégiques.

Question-5 : Avez-vous identifié dans votre management quotidien, des points de connexion entre la qualité des informations, la qualité de vos ressources humaines et vos ambitions stratégiques ?

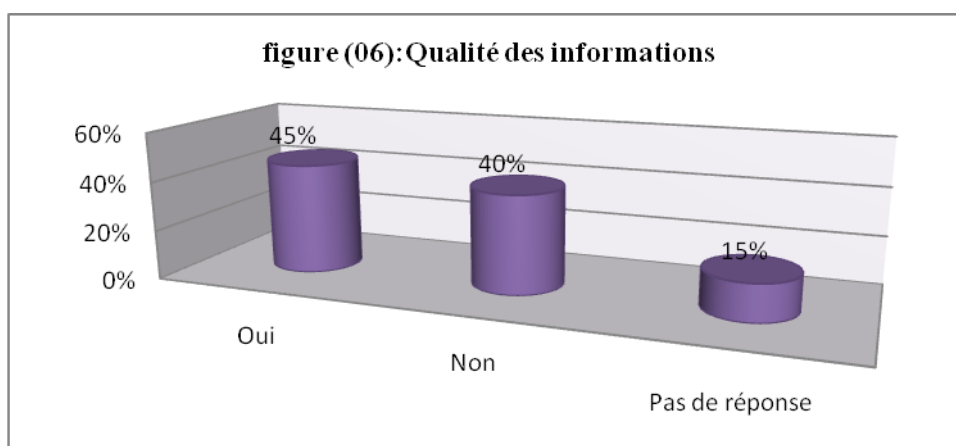
En ce qui concerne la qualité de l'information :

- 45% des entreprises affirment que la qualité des informations et la qualité des ressources humaines contribuent à la formulation de la stratégie et que si l'information est bien maîtrisée, cela faciliterait l'obtention des marchés. Dans le cas des banques, la banque de données est régulièrement actualisée par la banque centrale.

- 40 % ne confirment pas cette interconnexion et considèrent que la qualité de l'information est difficilement accessible ou acquise en décalage au moment de la prise de décision

Tableau 32 : Qualité des informations

Les moyens	Pourcentage
Oui	45 %
Non	40 %
Pas de réponse	15 %
Total	100 %



2.2.4. Organisation et partage de l'information.

Question -6 : Est ce que l'organisation mis en place par votre entreprise (organigramme et Structure) est favorable a la bonne circulation de l'information?

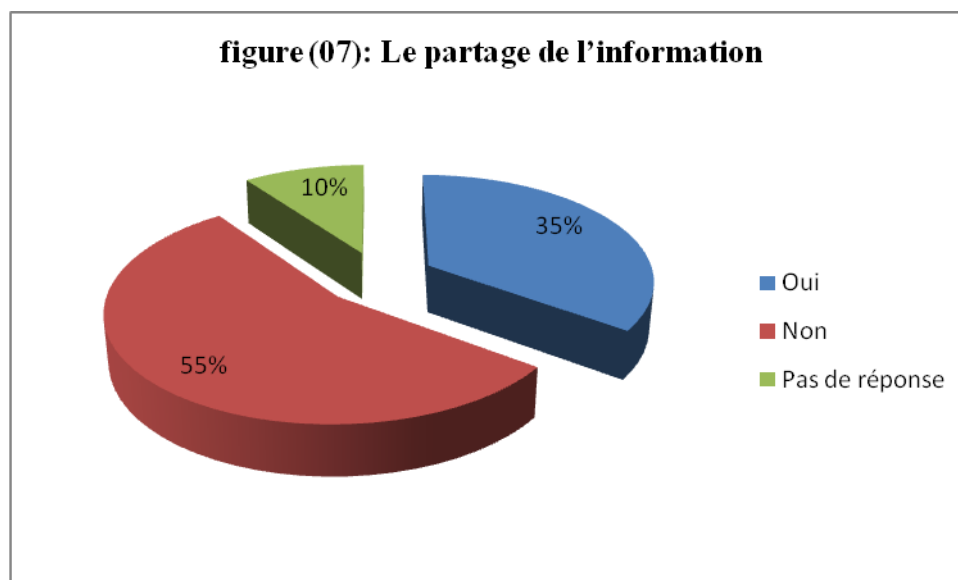
L'enquête révèle que :

-55% des entreprises confirment que la structure hiérarchique de leur entreprise ne facilite pas le partage de l'information.

- Et, 35 % infirment le résultat précédent.

Tableau 33 : Le partage de l'information.

Les moyens	Pourcentage
Oui	35 %
Non	55 %
Pas de réponse	10 %
Total	100 %



2.3. Partage des expériences dans le but d'améliorer les performances et les résultats de l'entreprise.

Question -7 : Vos ressources humaines partagent elles d'elles mêmes (sans contrainte) leurs expériences et échangent elles leurs informations dans l'objectif de permettre à l'autre collègue d'améliorer ses performances et donc les résultats de l'entreprise ?

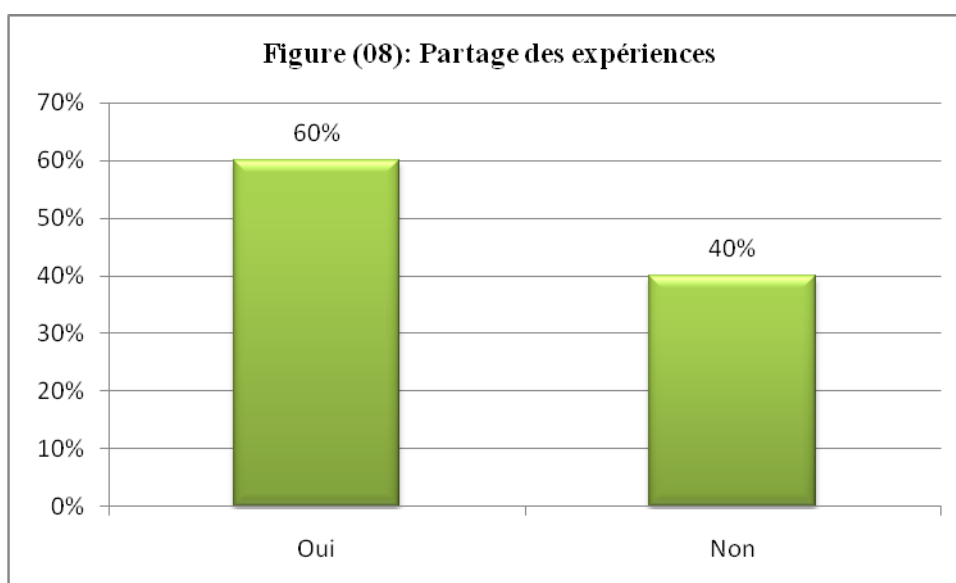
On constate que:

* 60% de leurs employés pratiquent l'échange de leurs expériences.

* Mais 40% sont réticents, réticence imputée aux difficultés de la coordination entre les services.

Tableau 34 : Partage des expériences.

Les réponses	Pourcentage
Oui	60 %
Non	40 %
Total	100 %



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

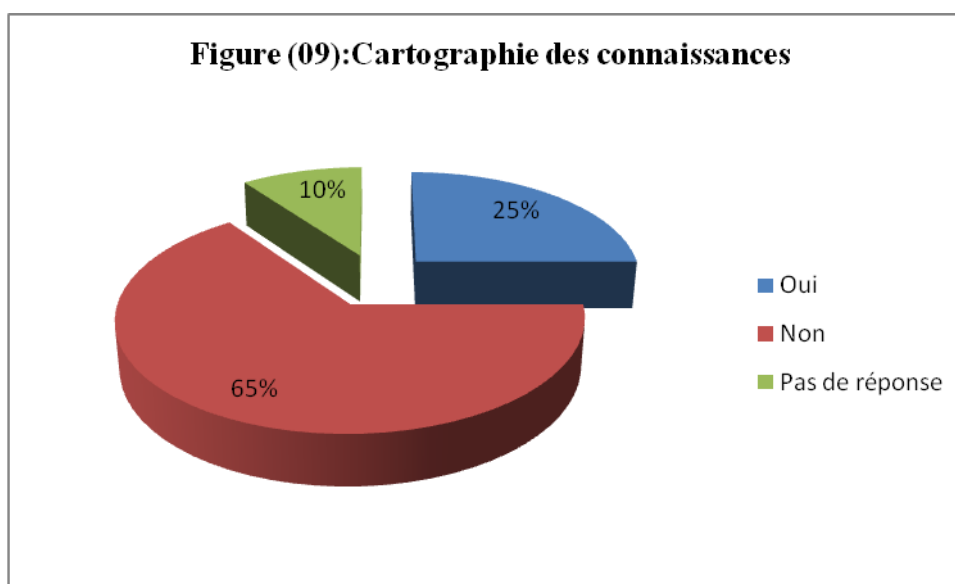
Question-8 : Votre entreprise gère-t-elle une cartographie des connaissances ou enregistrement formalisé (Brevets, améliorations techniques des performances des mêmes équipements de production par votre personnel, améliorations techniques de vos produits et de vos services consignées formellement et suivie dans leur évolution,...) ?

L'enquête fait ressortir les résultats suivants :

- 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.
- 25% (les entreprises privées) le font par référence aux évolutions des pratiques des concurrents.

Tableau 35 : Cartographie des connaissances

Les réponses	Pourcentage
Oui	25 %
Non	65 %
Pas de réponse	10 %
Total	100 %



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

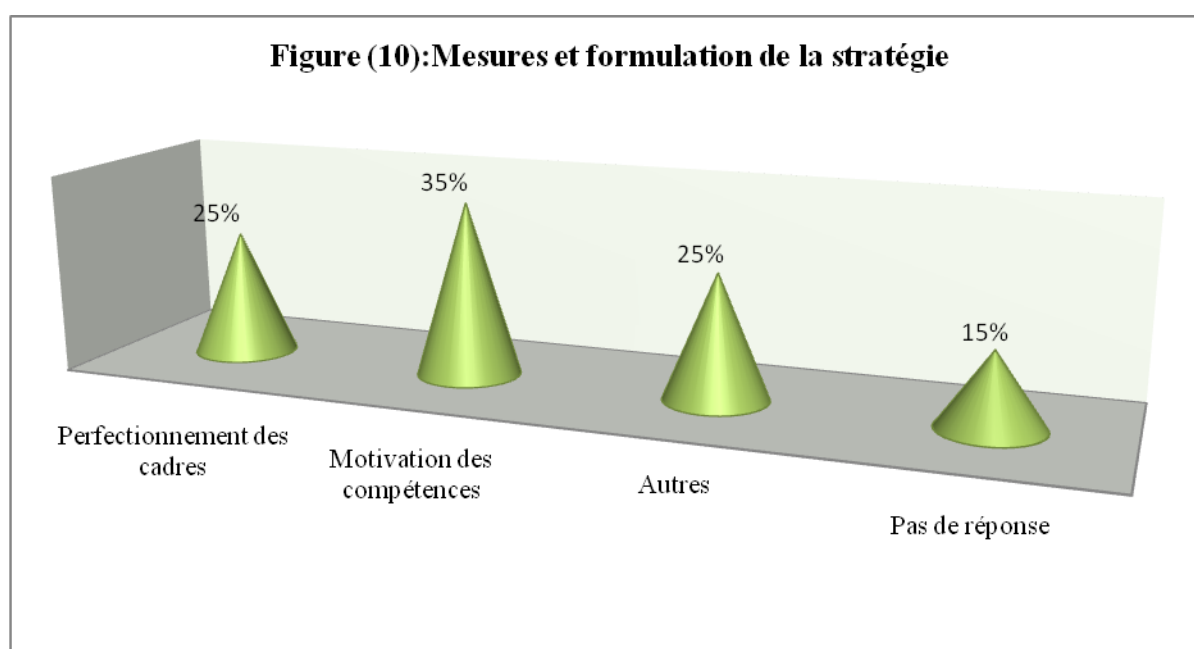
Question -9 : A votre avis, quelles sont les mesures / décisions générales que votre entreprise doit mettre en place pour la formulation et le pilotage de sa stratégie ?

Les résultats de l'enquête montrent que :

- 25% des entreprises privilégient le perfectionnement des cadres.
- 35% des entreprises sont pour l'encouragement des compétences à travers un système de rémunération motivant (primes,).
- 25% des entreprises ont des réponses vagues sur la question.
- 15% sans réponses

Tableau 36 : Mesures et formulation de la stratégie.

Perfectionnement des cadres	25 %
Motivation des compétences	35 %
Autres	25 %
Pas de réponse	15 %
Total	100 %



2.4. Mode managérial

Question-10 : votre type de management introduit-il ?

Les résultats de l'enquête montrent que :

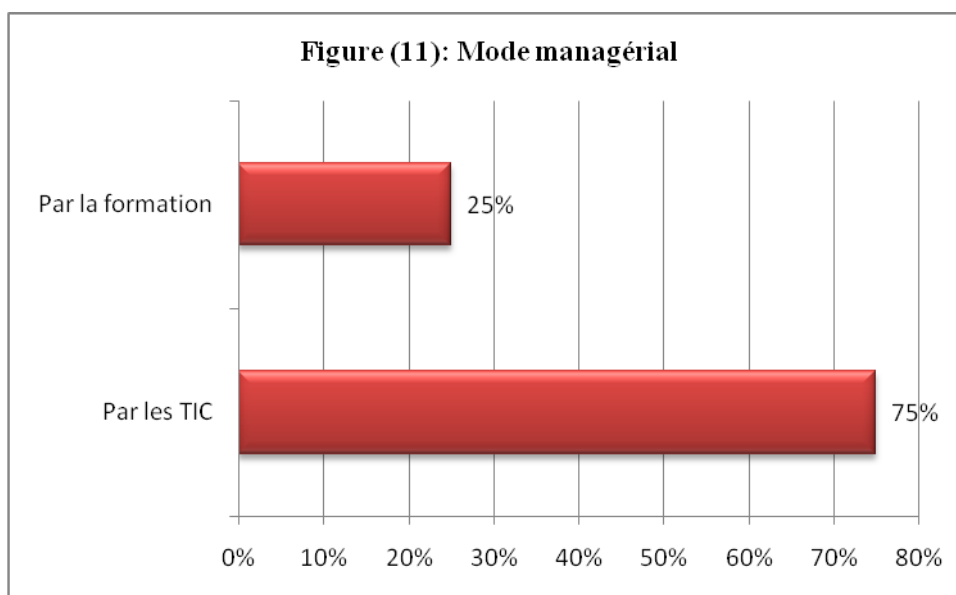
- 75% des entreprises étudiées utilisent les TIC, dans le cadre de l'amélioration de la qualité du service – clients et du pilotage des processus de management,.

- 25% de l'échantillon pensent que la formation est nécessaire pour les cadres notamment pour l'accès aux technologies nouvelles notamment pour une maîtrise de la qualité et des délais (Cas de Saidal et de SONATRACH).

Pour améliorer l'usage des TIC, les entreprises proposent le perfectionnement du personnel en informatique et l'acquisition de nouveaux équipements.

Tableau 37 : Mode managérial.

Les moyens	Pourcentage
Par les TIC	75 %
Par la formation	25 %
Total	100 %



2.4.1. Système d'information informatisé (intranet) et décisions stratégiques de l'entreprise.

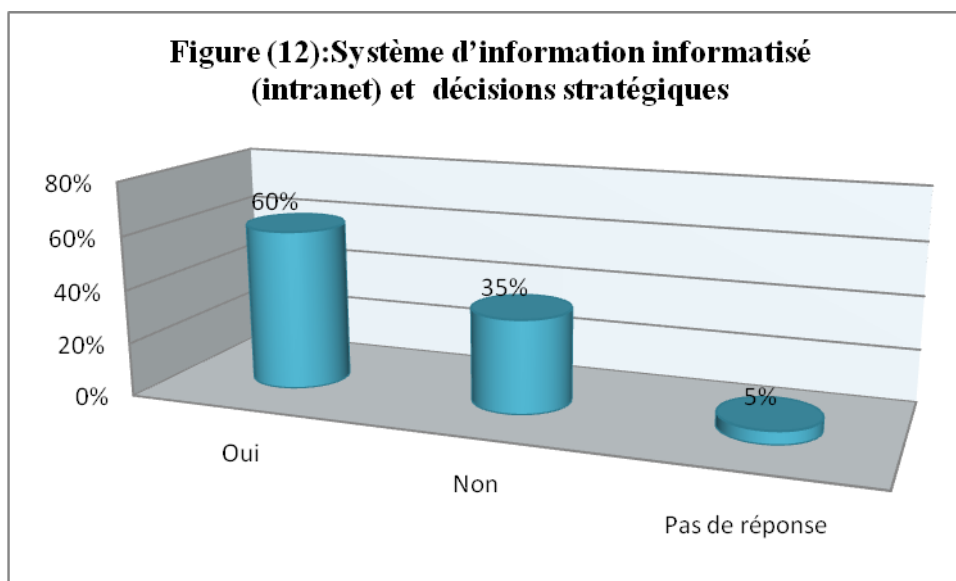
Question-11: De votre point de vue, votre système d'information informatisé en interne (intranet) contribue-t-il à la mise à disposition des informations pertinentes que vous jugez indispensables en tant que manager, à la formulation des orientations et des décisions stratégiques de votre entreprise ?

L'enquête fait ressortir les résultats suivants :

- 60% des entreprises enquêtées confirment que le système d'information informatisée est pertinent pour la décision stratégique et la conduite managériale de l'entreprise.
- 35% des entreprises enquêtées infirment le rôle et l'impact possible du système d'information informatisée dans le pilotage de l'entreprise.

Tableau 38 : Système d'information informatisé (intranet) et décisions stratégiques.

Les moyens	Pourcentage
Oui	60 %
Non	35 %
Pas de réponse	5 %
Total	100 %



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

Question-12 : Disposez vous d'un système d'information informatisé en interne (intranet) ?

Ce système reste mal maîtrisé vu qu'il n'est pas intégré dans la stratégie globale de l'état.

Sur la base des résultats des entretiens :

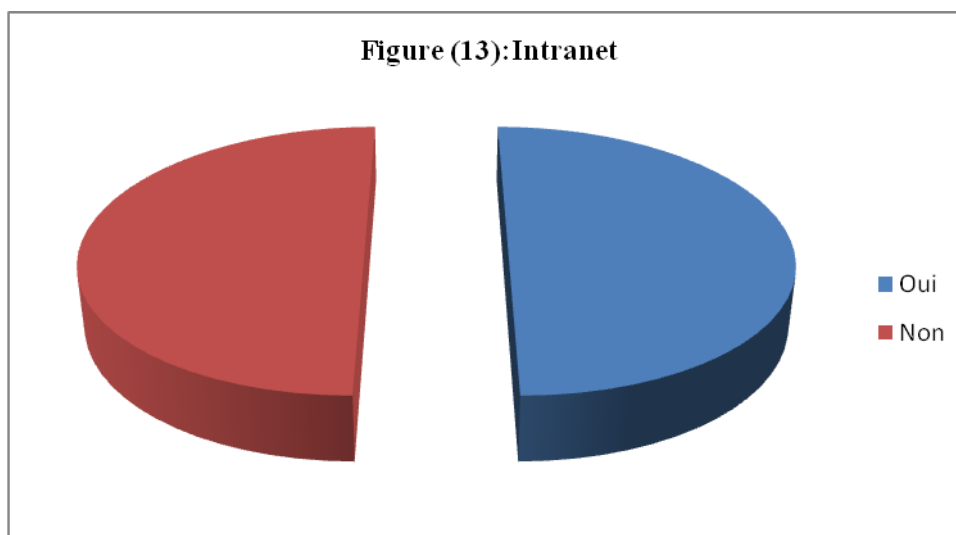
-50% des entreprises disposent d'intranet

- 50% n'ont pas encore introduit l'intranet

Mais tous les responsables reconnaissent l'utilité de l'intranet dans la gestion de l'entreprise.

Tableau 39 : Intranet.

Les réponses	Pourcentage
Oui	50 %
Non	50 %
Total	100 %



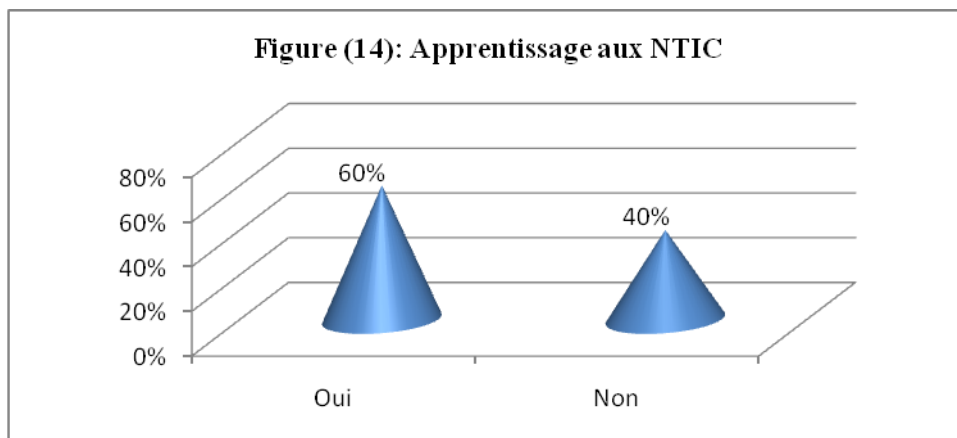
2.4.3 L'apprentissage aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein de l'entreprise.

Question-13 : L'apprentissage aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) est-il encouragé dans votre entreprise ?

- 60% des interfaces rencontrées affirment que l'apprentissage aux NTIC est mis en application.
- 40% utilisent l'outil informatique comme outil portant sur les travaux de secrétariat ou pour le suivi des fichiers spécifiques (appels d'offres , suivi des créances ,...).

Tableau 40 : Apprentissage aux NTIC.

Les réponses	Pourcentage
Oui	60 %
Non	40 %
Total	100 %



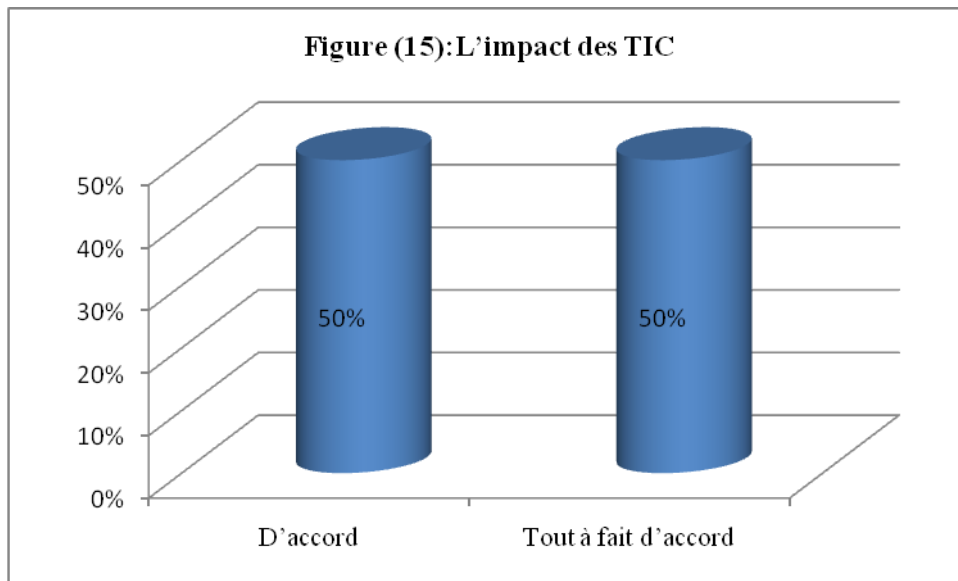
2.4.4 L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise.

Question-14 : Considérez-vous que les TIC ont un impact sur la performance de l'entreprise ?

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

Tableau 41 : L'impact des TIC

Les réponses	Pourcentage
D'accord	50%
Tout à fait d'accord	50 %
Total	100 %



2.5. L'intégration de l'EFC dans le management stratégique.

Question-15 : Intégrez-vous l'Economie du savoir dans la pratique managériale ?

A travers l'enquête il a été constaté que :

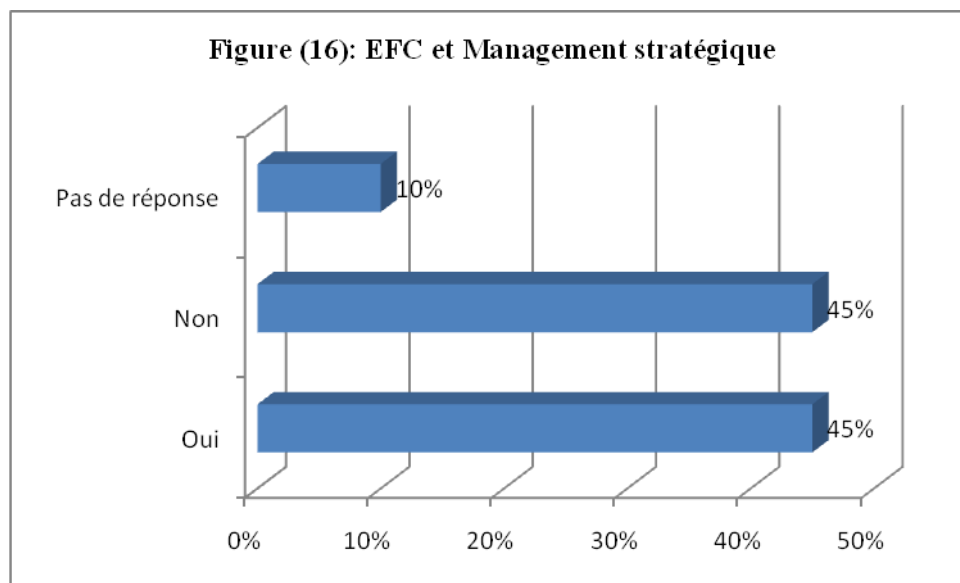
- 45 % des entreprises enquêtées affirment que oui et que les nouvelles technologies de l'information et de la communication exigent un savoir-faire.

A ce titre, 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 meilleure 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 de leur stratégie pour faire face aux nouveaux défis.

- 45 % des entreprises enquêtées pensent que l'EFC n'apporte pas de valeur ajoutée à la définition et au management stratégique tenant compte de l'Etat informationnel dans l'économie Algérienne (Absence de bases de données nationales fiables).

Tableau 42 : EFC et Management stratégique.

Les réponses	Pourcentage
Oui	45 %
Non	45 %
Pas de réponse	10 %
Total	100 %

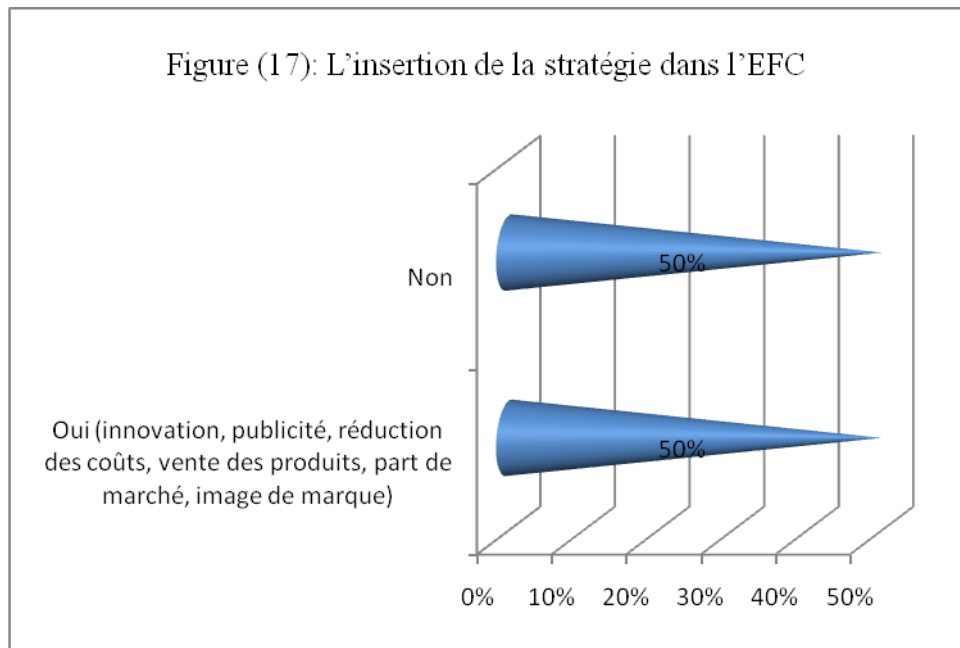


2.5.1 L’insertion de la stratégie dans l’EFC :

Question-16 : Votre stratégie s’insère t-elle dans l’économie du savoir ?

Aujourd’hui, l’évolution permanente de la société rend toutes les situations problématiques. Le besoin des entreprises à une spécificité qui l’empêche de répéter de manière automatique une solution déjà élaborée. Donc, des solutions nouvelles et adaptées doivent sans cesse être inventées afin de rester performant et compétitif.

Dans ce cadre, la moitié des entreprises affirment avoir inséré leurs stratégies dans l’EFC : Comme orienter leurs stratégies vers l’innovation, la publicité, la réduction des coûts, la vente des produits, part de marché, image de marque. Elles considèrent que les nouvelles technologies nécessitent le savoir-faire. Comme c’est le cas de SAIDAL qui a introduit dans son système de qualité la grille des compétences qui valorisent les employés selon leur savoir et savoir-faire.



2.5.2 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.

Question-17 : votre entreprise développe t-elle ou envisage t-elle de mettre en place progressivement un nouveau mode de management de ses compétences clés / ressources humaines qui lui permettra de se différencier de ses concurrents ?

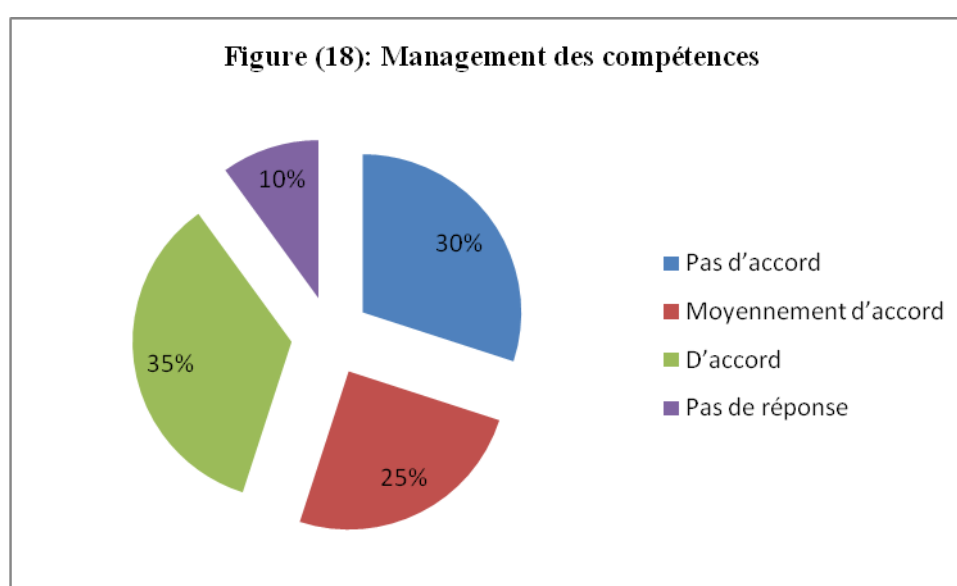
Les entreprises privées l'affirment :

- 35% des entreprises privées envoient leurs cadres à l'étranger ou ont recours au consulting.
- 30% des entreprises de l'échantillon l'infirmement (ce mode de management n'existe pas).

Pour SAIDAL et SONATRACH, les compétences sont ciblées, le savoir-faire existe et les compétences existantes seraient polyvalentes.

Tableau 43 : Management des compétences.

Les réponses	Pourcentage
Pas d'accord	30%
Moyennement d'accord	25 %
D'accord	35 %
Pas de réponse	10 %
Total	100 %



2.6. Les problèmes de gestion posés par rapport à l'E.F.C.

Question-18 : Quel problème se pose à votre gestion par rapport à cette donne (E.F.C) ?

Selon les résultats de l'enquête

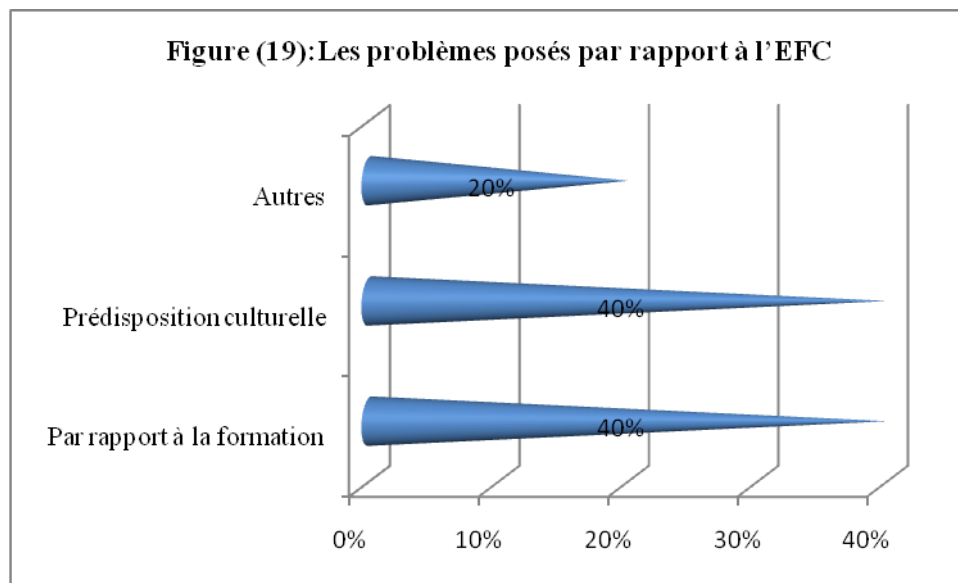
- 40 % des entreprises posent le problème de formation et que même si celle-ci existe, elle ne serait pas très bien ciblée et orientée selon les besoins du personnel (déficits de maîtrise à combler).

- 40% des entreprises posent le problème de pré-disposition culturelle c'est à dire la résistance au changement (surtout dans les entreprises publiques).

- 20 % des entreprises seulement posent le problème de l'absence de technologie de support (Les NTIC).

Tableau 44 : Les problèmes posés par rapport à l'EFC.

Les réponses	Pourcentage
Par rapport à la formation	40 %
Prédisposition culturelle	40 %
Technologique	20 %
Total	100 %



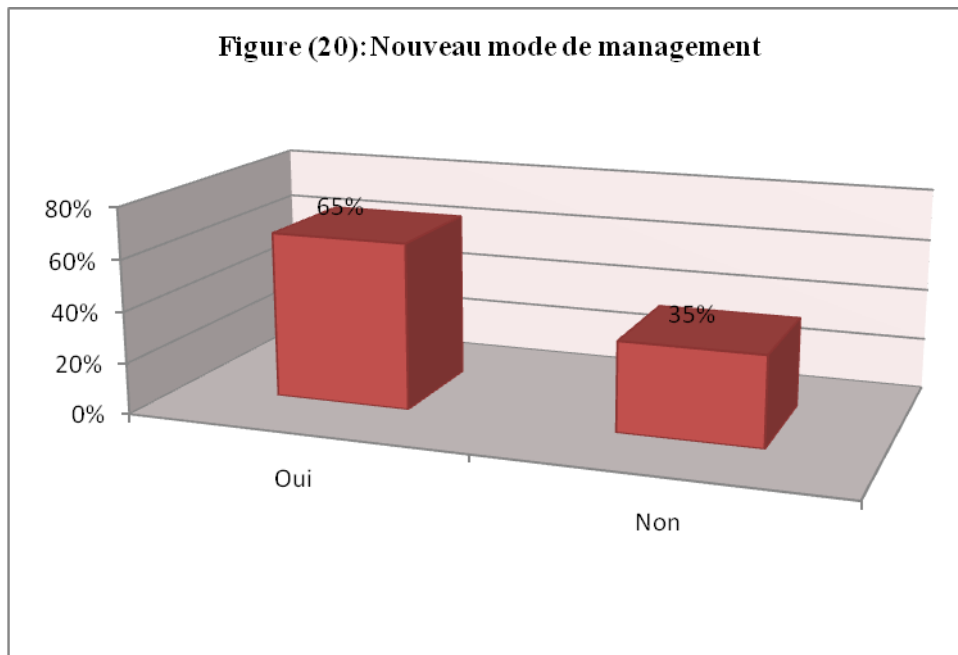
2.6.1 Un nouveau mode de management.

Question-19 : Envisagez-vous un nouveau mode de management ?

La majorité des entreprises affirment avoir introduit l'EFC dans leur management en s'intégrant dans l'économie de marché par la mise en place de la certification à la norme ISO 9001 version 2000.

Tableau 45 : Nouveau mode de management.

Les réponses	Pourcentage
Oui	65 %
Non	35 %
Total	100 %



2.6.2 Problèmes rencontrés pour l'insertion de l'EFC dans l'entreprise.

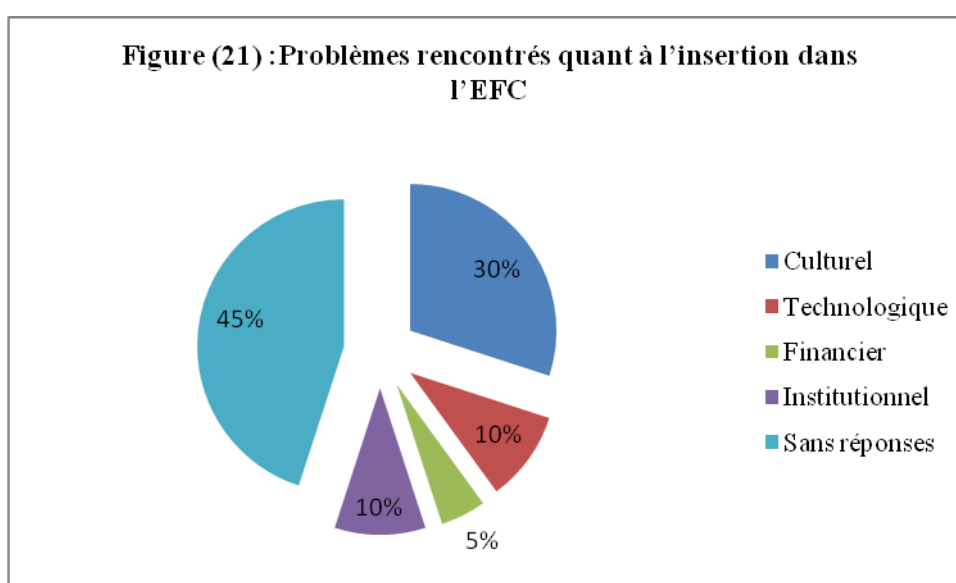
Question 20 : Quels problèmes rencontrez-vous pour l'insertion de l'EFC dans l'entreprise ?

On constate suite à l'analyse des résultats, les problèmes posés sont les suivants :

- 30% des entreprises posent le problème culturel (résistance au changement).
- 10% des entreprises 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.
- 5% des entreprises posent le problème financier.
- 45% sans réponses

Tableau 46 : Problèmes rencontrés quant à l'insertion dans l'EFC.

Les réponses	Pourcentage
Culturel	30 %
Technologique	10 %
Financier	5 %
Institutionnel	10 %
Sans réponses	45 %
Total	100 %



Section 3 : Interprétation des résultats

La stratégie fondée sur l'EFC interpelle la stratégie à tous les niveaux (organisation, NTIC, 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 termes 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 les préoccupations et la formulation de la stratégie des entreprises. La Motivation des cadres en termes de primes ne suit pas forcément la qualité des compétences.

Les NTIC sont utilisées puisque toutes les entreprises sont dotées d'outils informatiques mais leur mode d'exploitation n'est toujours pas consacré à la mise en place et à l'exploitation d'une base de données "informations et connaissances", et encore moins comme appuis à la prise de décisions stratégiques.

L'innovation en terme d'amélioration de l'existant est implantée dans certaines entreprises par la mise en place de la cellule R&D et / ou d'un service engineering qui s'occupe de l'introduction des nouveaux process dans le cadre de l'acquisition de nouveaux équipements de production ou d'amélioration techniques des produits de la gamme de produits existante afin de renforcer leur position stratégique sur le marché. La Veille stratégique existe (veille clientèle, veille technologique, veille réglementaire : l'Etat reste le régulateur de l'activité économique en terme de Réglementations et de normes. La stratégie globale des entreprises reste variée, par exemple stratégie de partenariat (Sonatrach), stratégie de diversification, stratégie par les coûts ...etc.

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...) et les managers sont conscients que le facteur immatériel est source de création de valeur.

Donc :

L'analyse empirique de ce travail nous conduit à déduire que la démarche menée est plutôt descriptive qu'analytique. Comme nous l'avons souligné auparavant, la non maîtrise du concept EFC par la plupart des entreprises enquêtées nous à amener à reformuler et à regrouper nos questions. Ce qui explique qu'elles restent préliminaires. Nous avons jugé nécessaire d'aborder ce thème sous l'angle de degré de perception et d'interprétation du concept "EFC".

3.1. Validation des hypothèses.

H1. La gestion des connaissances constitue un levier important dans la nouvelle démarche stratégique de l'entreprise.

H2. Les apports de L'EFC sont déterminants dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

- L'hypothèse 1 reste vérifiée bien que le concept de l'EFC n'est pas maîtrisé par la majorité des entreprises enquêtées.

Dans ce cadre, la moitié des entreprises affirment avoir inséré leurs stratégies dans l'EFC :
Comme orienter leurs stratégies vers l'innovation, la publicité, la réduction des coûts, la vente des produits, part de marché, image de marque.

Elles considèrent que les nouvelles technologies nécessitent le savoir-faire.

Les compétences en termes de savoirs et savoir-faire existent.

SAIDAL a introduit dans son système de qualité la grille des compétences qui valorisent les employés selon leur savoir et savoir-faire.

La majorité des entreprises affirment avoir introduit l'EFC dans leur management en s'intégrant dans l'économie de marché par la mise en place de la certification à la norme ISO 9001 version 2000.

Le souci de performance et de compétitivité est omniprésent dans l'esprit des responsables.

- L'hypothèse 2 (est mise en évidence) par certaines variables déterminantes de l'EFC .nous citons par exemple :

- L'importance d'un système d'information informatisé (intranet) et son rôle dans le management de l'entreprise,

- La formation des compétences et son importance en terme de concurrence et de compétitivité

- L'apport des TIC en tant outils et appuis aux managers à la prise et la conduite des décisions stratégiques et opérationnelles.

3.2 Limites de l'étude et perspectives

- Les limites de cette recherche :

Cette recherche présente quelques limites dans la mesure où l'échantillon observé est réduit car il porte sur seulement 20 entreprises. On peut obtenir des résultats meilleurs avec un échantillon plus large d'entreprises si les difficultés d'accès aux entreprises ne se posaient pas notamment de repli face à une demande d'entretien. Il faut noter que dans cette enquête, nous avons relevé des valeurs manquantes :

- * La non-réponse à certaines questions,
- * Le concept EFC n'est pas maîtrisé, il nous a fallu reformuler les questions avec des termes très simples et cela nous a pris beaucoup de temps.
- * Les réponses restent mitigées et très brèves. Certains cadres des entreprises ont été réticents et pensent que le concept relève de la théorie.

- Les perspectives :

a/ Au niveau macro-économique.

- Politique de l'état en matière d'économie fondée sur la connaissance et implication des acteurs économiques à ce modèle de croissance économique en Algérie.

- L'état doit investir dans les industries du savoir en créant des entreprises de savoir et des "Project management" (gestionnaire de projets) permettant le transfert de technologies.

- Passage d'une économie administrée (financée par le budget alimenté par la rente pétrolière) à une économie de marché (application des règles fondamentales du marché).

- Instaurer un système d'information national informatisé avec un tableau de bord capable d'identifier les besoins réels nécessaire à la prise de décision.

- Encouragement de la relation université-entreprise dans le cadre de la formation qualitative de classe mondiale.

b/ Au niveau micro-économique.

- Pour avoir un système productif capable de produire et exporter, les entreprises ont besoin d'un management opérationnel de niveau mondial (EFC).

- Investir d'avantage dans la formation et le recyclage du personnel. La formation est devenue la clé du développement. Faire de la formation et du développement des compétences un atout de l'entreprise n'est plus une obligation légale ou une contrainte mais une véritable nécessité.

- La mise en place et l'exploitation d'un système d'informations alimenté par une veille informationnelle et un système d'informations de pilotage du management stratégique et opérationnel. Ce qui permet à l'entreprise d'effectuer des offres adaptées aux besoins de ses clients et le repérage des connaissances et des compétences-clés.

- Développement des modèles de stratégies au sein des entreprises algériennes quelque soit la nature juridique de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

L'élaboration et la mise en œuvre par l'entreprise d'une stratégie concurrentielle exige :

- Une connaissance des besoins et attentes des clients.
- Un fond de compétences individuelles travaillant en communautés de pratique
- Une planification des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise
- Une adaptation périodique de ces objectifs stratégiques et opérationnels à l'évolution de l'environnement
- Une culture d'entreprise basée sur l'échange ou circulation de l'information et de la connaissance

D'où l'importance de la veille informationnelle tant sur l'environnement que sur l'évolution des besoins et des attentes des clients que sur l'évolution de la pression concurrentielle et de la cartographie des concurrents. Cette veille informationnelle qui s'inscrit dans la veille stratégique permettra à l'entreprise de mieux décliner son intention stratégique aux clients.

Cette veille informationnelle exige de l'entreprise un système de recueil et d'analyse des informations au niveau de chaque activité de sa chaîne de valeur pour alimenter et pour mettre à jour son patrimoine interne "informations et connaissances" patrimoine qui servira , avec son enrichissement par les informations et par les connaissance d'appui à ses compétences pour la prise et la conduite des décisions stratégiques et opérationnelles.

Les TIC / NTIC, facilitera la construction *In Time* des décisions réactives et pro actives de l'entreprise ainsi que les échanges de flux d'informations et de connaissances réguliers avec ses clients et ses fournisseurs dans le cadre d'un inter - apprentissage ou apprentissage collaboratif.

Les TIC / NTIC doivent être complétées par l'encouragement au partage des informations et de la connaissance tacite au moyen de la mise en place par l'entreprise des communautés de pratiques.

L'entreprise Algérienne est convaincue de la contribution des TIC/NTIC aux performances économiques et commerciales et à la maîtrise de la gestion des moyens matériels, humains, et financiers. Les freins de l'entreprise Algérienne se situent au niveau de:

- L'aspect culturel c'est-à-dire la résistance (ou découlant de la peur ou remise en cause des "acquis" et des pouvoirs) au changement régnant dans l'entreprise Algérienne

- L'organisation hiérarchique ou hiérarchico – fonctionnelle de l'entreprise Algérienne appuyé par un cloisonnement – de facto – entre les structures ou fonctions de l'entreprise, n'encourageant pas le partage des informations et des connaissances
- L'absence d'une cartographie des sources des connaissances et l'absence de la gestion valorisante au moyen d'une base de données des connaissances disponibles dans l'entreprise (Brevets, améliorations techniques des process de production et des produits ,...)
- L'assimilation –*stricto sensus*– de l'économie fondée sur la connaissance à la mise en place du système de management qualité ISO 9001: version 2000

La veille stratégique est une démarche mise en place partiellement par l'entreprise Algérienne (Volets : veille clientèle, veille concurrentielle et veille réglementaire) et qui est motivée par l'ouverture du marché Algérien à la concurrence étrangère. Toute fois elle reste limitée.

L'Etat reste le régulateur de l'activité économique en termes de Réglementations et de normes. Pilier de l'EFC, c'est l'un des acteurs importants du Meta - Market de l'entreprise. Il peut appuyer l'entreprise par voie réglementaire (protection douanière, normes techniques, facilitations d'aides ou par l'octroi de commandes).

Toutefois, la puissance publique peut rendre difficile et porter atteinte à la qualité de l'analyse stratégique par la rétention des informations ou la remise d'informations obsolètes ou de qualité insuffisantes pour construire des décisions stratégiques.

Conclusion Générale.

L'information, définie comme le résultat d'une combinaison de données structurées ayant un sens "read" dans leur contexte disponible "in time" mais comportant une marge acceptable de risque d'erreur, est un point d'appui incontournable pour l'entreprise évoluant dans un environnement instable (marché et concurrence) dans la construction et la mise en œuvre de ses décisions stratégiques et opérationnelles.

Cette évidence conduit l'entreprise, dans le cadre de sa survie, à accorder une place importante à l'activité de veille informationnelle régulière pour :

- Identifier les décisions pertinentes notamment de réactivité et de pro activité adaptées à sa situation et à sa conjoncture
- Positionner ses performances ou *informations - résultats* découlant de la mise en œuvre de ses décisions, par rapport aux *informations - normes* de son secteur d'activité c'est à dire à effectuer son Benchmarking et à analyser les écarts entre ses *informations – objectifs* (ou informations de pilotage) affichés dans ses différents budgets et ses *informations – résultats (informations base du contrôle de gestion)* consignés dans ses rapports d'activité ou d'exploitation
- Fédérer ses compétences internes et les compétences de ses partenaires (clients et distributeurs) :

D'une part, pour asseoir sa position commerciale sur chacun de ses segments de marché, l'entreprise a à optimiser la gestion et la motivation de ses compétences internes. L'enjeu stratégique de la consolidation des capacités concurrentielles exige en effet la motivation et l'échange des informations et des connaissances entre les compétences internes mais aussi entre ces dernières et les compétences des partenaires de l'entreprise à savoir ses clients et ses fournisseurs et ce, en vue de faciliter la création de connaissances nouvelles c'est-à-dire d'encourager l'innovation technique et commerciale.

D'autre part, pour appuyer ses actions commerciales l'entreprise diffuse des informations explicatives vers son environnement interne (vers ses compétences internes et, ses actionnaires) et vers son environnement externe (son Meta – Market constitué par les administrations, ses clients, ses distributeurs et ses concurrents, ...).

L'organisation apprenante " trait caractériel de l'entreprise du 21^{ème} siècle se base sur :

- La solidarité des compétences de l'entreprise et entre les compétences de l'entreprise et de celles de ses partenaires (ses clients et ses distributeurs officiels) autour d'objectifs collectifs
- La culture d'apprentissage et de l'inter – apprentissage c'est-à-dire du travail en communautés de pratiques des compétences, appuyées par la fonction ressources humaines
- Des programmes revolving de formation pour la mise à jour des connaissances des compétences et de " Coaching " de ces compétences.

L'enjeu stratégique de la consolidation des capacités concurrentielles de l'entreprise exige le partage des informations et des connaissances pour faciliter la réactivité et la pro – activité de l'entreprise et pour appuyer la création de connaissances nouvelles par l'innovation.

L'axe de progrès des connaissances (axe construit notamment sur la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite et du transfert de la connaissance explicite à explicite) c'est-à-dire le partage des connaissances est un facteur – clé sur lequel l'entreprise se doit d'appuyer son management afin de pouvoir construire et mettre en œuvre avec succès une stratégie renouvelée, adaptée à son environnement et à ses ambitions ou objectifs .

La mise en œuvre par l'entreprise de sa stratégie exige quant à elle , la disponibilité de compétences dont le profil est défini par la maîtrise de la combinaison de trois connaissances à savoir la connaissance théorique ou apprentissage conceptuel au niveau des structures de formations , la connaissance pratique ou apprentissage opérationnel découlant du retour d'expérience et , l'apprentissage de diffusion par la socialisation.

La disponibilité de la compétence dote l'entreprise de la capacité à améliorer ses réponses aux attentes et aux besoins de ses partenaires (clients, fournisseurs, Meta -Market) .

La connaissance s'impose donc aujourd'hui en tant que ressource stratégique que l'entreprise se doit de maîtriser et de valoriser.

En effet, à l'ère du 21ème siècle, l'entreprise a, à refondre sa vision managériale pour passer d'une vision basée sur le couple "marché / produits " à une vision du couple " marché / informations et connaissances " assimilant les produits à de l'information et à de la connaissance. Ce qui exige la mise en place et l'exploitation d'un système d'informations alimenté par une veille informationnelle et un système d'information de pilotage du management stratégique et opérationnel. L'activité de veille informationnelle permet à l'entreprise d'effectuer des offres adaptées aux besoins de ses clients.

Pour s'inscrire dans cette démarche, découlant de la stratégie concurrentielle, l'entreprise est confrontée à l'accessibilité *in time* aux informations pertinentes et relatives à chaque activité de sa chaîne de valeur et à son environnement (marché et offres émises par la concurrence).

En effet, l'attractivité des offres de l'entreprise découle de l'interaction entre :

- Les informations – connaissances “ partagées en transparence en interne et avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, ...)
- Les compétences techniques et commerciales agissant en individuelles et en collectives
- De la qualité de la chaîne de valeur ou compétences organisationnelles mises en place dans le cadre de cette chaîne de valeur
- Des compétences de production (produits et services, offres produits et services associés aux clients)
- De la prise en compte de la nature des offres effectuées par les concurrents
- Non accès par les concurrents aux processus de management de l'entreprise sus exposés

La mise en place de la stratégie dans le cadre du “savoir – agir “ de l'entreprise s'appuyant sur un système d'informations et piloté par un tableau de bord ou de pilotage alimenté par : les informations de gestion (comptabilité , ventes ,...), les informations de nature stratégique telles que les informations relatives au marché (parts de marché par segment de marché et taux et volume de profit par famille de produits et / ou par segment de marché ,...) est un comportement pertinent pour la construction et la conduite (ou pilotage) avec succès de la stratégie concurrentielle (Corporate Strategy) et de la stratégie opérationnelle (Business Strategy) de l'entreprise.

Alimentant le tableau de bord ou de pilotage, elle doit être construite à partir des préoccupations du conseil d'administration de l'entreprise , du diagnostic stratégique de l'entreprise (point forts , points faibles , opportunités et menaces) et des KFS (Facteurs Clés de Succès) et des enseignements des modèles de l'analyse stratégique (modèle BCG , modèle PIM'S ,...) qui , par la restitution d'informations pertinentes sous contrainte de informations en provenance de l'environnement (marché et concurrence) , contribuera à l'identification et à la mise en œuvre, par des mesures préventives ou par des mesures correctives , des décisions stratégiques .

L'alignement du système d'information de l'entreprise sur les préoccupations stratégiques et la mise en place d'un tel tableau de bord ou de pilotage intégré au système d'information de l'entreprise, notamment par les TIC / NTIC, facilitera la construction *In Time* des décisions réactives et pro actives de l'entreprise ainsi que les échanges de flux d'informations et de connaissances réguliers avec ses clients et ses fournisseurs dans le cadre d'un inter, apprentissage ou apprentissage collaboratif.

Les TIC / NTIC doivent être complétées par l'encouragement au partage interne à l'entreprise, des informations et des connaissances tacites, au moyen de la mise en place des communautés de pratiques pour l'atteinte des objectifs collectifs à atteindre et, traduits par l'entreprise en '*informations - standards*'.

Donc :

La pensée managériale d'aujourd'hui accorde aux variables constitutives du capital immatériel (les compétences, l'information et la connaissance) appuyées par les TIC / NTIC, une place importante dans la préservation et l'amélioration des positions concurrentielles de l'entreprise sur ses segments de marché.

Le management de l'entreprise Algérienne est convaincu de la contribution des TIC/NTIC aux performances économiques et commerciales et à la maîtrise de la gestion des moyens matériels, humains, et financiers. Les freins à l'utilisation des TIC / NTIC dans le management par la connaissance de l'entreprise Algérienne sont dus à :

- L'aspect culturel c'est-à-dire la résistance au changement régnant dans l'entreprise Algérienne
- L'organisation hiérarchique ou hiérarchico – fonctionnelle de l'entreprise Algérienne appuyé par un cloisonnement des structures ou fonctions de l'entreprise, n'encourageant pas le partage des informations et des connaissances
- L'absence d'une cartographie des sources des connaissances et l'absence de la gestion valorisante au moyen d'une base de données des connaissances disponibles dans l'entreprise (Brevets, améliorations techniques des process de production et des produits,...)
- L'assimilation de l'économie fondée sur la connaissance à la mise en place du système de management qualité ISO 9001: version 2000.

La Veille stratégique est une démarche mise en place partiellement par l'entreprise Algérienne (veille clientèle, veille concurrentielle et veille réglementaire) et qui est motivée par l'ouverture du marché Algérien à la concurrence étrangère.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

Amidon D. M, (2001), «Innovation et Management des connaissances», Editions d'organisation.

Anastassoupoulos J. P, (1985), «pour une nouvelle politique de l'entreprise», PUF.

Andrews K, R, (1971), « The Concept of Corporate Strategy », Dow Jones Irwin.

Argyris C, (1995), «Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Inter Editions (30)

Argyris C, Schön D, (1978), « Organisational Learning : A theory of action perspective –Wesley Publishing Compagny.

Arrow K. J et Marcshak T, (1974), « The Decentralisation of Management Activities». Edition Dunod – Paris.

Atamer T & Calori R, (2003) « Diagnostic et décisions stratégiques ». 2^{ème} édition Dunod.

Aubret J & Gilbert P, Pigeyre F, (2005), « Management des compétences : Réalisations, concepts , Analyses», Dunod.

Balmisse G – 2002- Gestion des connaissances : outils et application du knowledge Management – Edition Vuibert- Paris.

Balogun J, Haley V. H, Viardot E, (2005), «Stratégie de changement», Collection Pearson Education.

Baumard P & Benvenuto J. A, (1998), « Compétitivité et système d'information : De l'outil d'analyse au management stratégique », Edition Masson.

Bellon B, (2002) « L'innovation Créatrice ». Arte Editions.

Benraouane S. A, (2010), «Management des ressources humaines : Etude des concepts et outils développés par les entreprises américaines », Office des Publications Universitaires.

Ben Saad G, « Repenser la coordination intra organisationnelle des connaissances productives : d'une épistémologie de possession à une épistémologie de pratique organisationnels».

- Boisot M. H.**, (1995), « From Information Access to knowledge Management: A Theory of Knowledge and Knowledge Categories », London Routledge.
- Bojin J , Schoetti J. M.**, (2005), «Les outils de la stratégie – le positionnement, l’analyse des données, l’analyse de portefeuille, la mise en œuvre», Editions d’organisations.
- Boughzala I.**, (2008), « KM et Collaboration, in "Vers le KM 2.0 : Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs?" », Ouvrage coordonné par Aurélie Duzert et Imed Boughzala, Collection Entreprendre/SI, VUIBERT.
- Bounfour A.**, (1998) « Le Management des Ressources Immatérielles : Maîtriser les nouveaux. Edition Dunod - PARIS-.
- Brignano S.**, (2008), « Communication RH : Quelles réalités ? », Editions Liasons.
- Chandler A. D.**, (1999), «The visible hand : The Managerial Revolution in American Business – Longman green and Co».
- Chavaudret F.**, (2004), « Le diagnostic d’entreprise vers une charte de la qualité », Compagnie nationale des experts en diagnostic d’entreprise, Paris.
- Crozier M & Friedberg E.**, (1977), « L’acteur et le système », Edition le seuil.
- Dabu A.**, (2007), «Strategic Human Resources Management: Between the Resource», Based View of the Firm and an Entrepreneurship Approach, George mason University, Mercatus center Working Paper n°82.
- David B.**, (1998), « De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel », Adenis.
- Dejoux C.**, (2001), « Les compétences au cœur de l’entreprise», Editions d’organisation.
- Dejoux C & Dietrich A.**, (2006), «Management des compétences : le cas Manpower», Pearson Education, France Darios.
- Drucker P. E.**, – 1988- «L’émergence de la nouvelle organisation : Organisation du savoir», Edition Village Mondiale, Paris.
- Edvinsson L & Malone M.**, (1999), « Le capital immatériel de l’entreprise : Identification, Mesure , Management » Editions Maxima , Paris.
- Epingard P.**, (1999), «L’investissement immatériel : Cœur d’une économie fondée sur le savoir», Editions Paris.

- Fimbel E**, (2007), « Alignement stratégique – synchroniser les systèmes d’information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises », Village Mondial, Pearson Education.
- Follet M. P**, (1924), « Creative Experience», Longman Green and Co.
- Friedman M**, (1953), « Essays in positive economics», University of Chicago Press.
- Giger M**, (1998) « La dynamique stratégique de l’entreprise – Innovation, croissance et redéploiement à partir de l’arbre de compétence»– Dunod.
- GIL P**, (2003), « E-Formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle », Dunod, 2ème édition.
- Gilbert P & Schmidt G**, (1999), «Evaluation des compétences et situation de gestion », Edition Economica.
- Grunstein M**, (2000), « Le management des connaissances dans l’entreprise », séminaire ESIEE.
- Hammer M**, (1996), « Beyond Reengineering », New York Harper Business.
- Kant E**, (1781), «Critique de la Raison Pure», Encyclopédie Universals.
- Le Boterf G**, (2004), « Construire les compétences individuelles collectives » Les réponses à 90 questions, Editions d’Organisation.
- Lesca N**, (2007), « Management, systèmes d’information et connaissances tacites », Hermes Science / Lavoisier.
- Lorino P**, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions organisations + (Schéma complétée par la candidate).
- Marbach V**, (1999), « Evaluer et rémunérer les compétences», Edi Organisations.
- Marshall A**, (1890), «Principes d’Economie politique», Edition Gordon et Breach.
- Massé M, Thibault F**, (2001), « L’intelligence économique : un guide pour une économie de L’intelligence », Editions Deboeck & Larcier.
- Martinet A. C**, (1984), « Stratégie», Edition Vuibert, Gestion.
- Meier O**, (2007), « Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l’entreprise», Dunod.

- Meignant A**, (1995), «Les compétences de la fonction ressources humaines : Diagnostic et action», Editions Liaisons.
- Mintzberg H**, (1982), «Structure et Dynamique des organisations »– éditions d'organisations.
- Moingeon B, Ramanantsoa B**, (1997), «Apprendre pour changer et changer pour apprendre », In Albert , K (ed) . L'art du management, Edition Village du monde.
- Nelson N.N**, (1982), «An evolutionary Theory of economic Change», Harvard U.P.
- Nelson R. R & Winter S. G**; (1982), « An evolutionary Theory of economic Change, Harvard U.P ».
- Nonaka I & Takeushi H**, (1995), « The Knowledge - Creating Compagny », Oxford, University Press, New York.
- Petit P**, (1998) « L'économie de l'information – les enseignements des théories économiques Collection recherches» – Edition la découverte et Syros.
- Prax J. Y** ; (2000), « Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance », Dunod.
- Prax J. Y**, (2007), « Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », Edition Polia Dunod.
- Penrose E**, (1959), « The Theory of the Growth of the Form », Oxford University Press.
- Perrenoud P**, (1997), « Construire des competences dès l'école», Paris ESF.
- Pierrat C & Martory B**, (1996), « La gestion de l'immatériel », Nathan.
- Polanyi K**, (1966), « Mobilité professionnelle et développement des compétences », Dictionnaire économique.
- Porter M. E**, (1986), « L'Avantage Concurrentiel», Inter Edition.
- Porter M. E**, (1980), «Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica.
- Prahalad C. K, Hamel G**, (1990), « Le cœur de compétence de l'entreprise», Harvard Business School.

- Quélin B, Arrège J L**, (2000), «Le management stratégique des compétences», Ellipses, Editions Marketing SA.
- Robert M & Devaux M**, (1996), « Stratégie pour innover», Adapter un processus systématique de création et d'innovation de produits, Dunod.
- Romelaer P**, (1993), «Gestion des ressources humaines », Editions Armand Collin.
- R. R. Nelson** (1987), Understanding Technical Change as an Evolutionary Process, North Holland.
- Sainsaulieu R**, (1987), « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise», Edition Dalloz et Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sanchez R, Heene A, Thomas H**, (1996), « Theory and practice of competence based competition», Edition Pergamon.
- Simon H. A**, (1987), « Bounded rationality », New Palgrave 2, Mac Millan.
- Sveiby K. E**, (1998), « La création de la connaissance », Edition Maxima.
- Sverby K. E**, (1994), « Towards a Knowledge Perspective on Organization». Department of Business Administration Business of Stockholm.
- Taylor F. W**, (1911), « The Principles of Scientific Management».
- Thierart R. A**, (1984), «La stratégie de l'entreprise », Edition M C Grawhiel.
- Treille J.M**, (2004) « le pilotage opérationnel de l'entreprise Comment déployer la stratégie sur le terrain», Editions d'organisation.–
- Veybel L & Prieur P**, (2003), « Le Knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance », Edition Organisation.
- Vida P, Planeix P, Lacroux F, Augier M, Lecoeur A**, (2005) « Systèmes d'information organisationnels», Edition Pearson, Education.
- Weick K. E**, (1995), «Sensemaking in organizations Sage Publications».
- Wenger E**, (1998), « Communities of practice», Edition Press.
- Winter S. G**, (1987), « Natural selection and evolution», New Palgrave, 3, Mac Millan.
- « Le Petit Larousse », édition.

REVUES

Amaury G, (2006/3), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : La dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », revue management et avenir, n°9.

Amit R , schoemaker P. S, (1993), « Strategic Asset and Organisationnal Rent», Strategic Management Journal, Vol 14.

Arrow K. J (1962), «The Economic Implications of Learning By Doing», Review of Economic Studies. The university of Chicago press du 03/06, vol 29 pp 155-173.

Baumard P, (1996), « Prospective à l'usage du manager », Management et société.

Bernard C, (1999), « Le management de l'information et des connaissances dans l'entreprise », BFF – n°1.

Cowan R , Foray D. -1997-« The Economic of codification and the diffusion of Knowledge –Industrial and Corporate Change», Vol 6 n°3, P 595.622. Oxford university press.

Crié D, (2003/5), « De l'extraction des connaissances au Knowledge Management», Revue Française de gestion, n°146.

Daassi M, Favier M, (2007), « Le nouveau défi des équipes virtuelles: construire et maintenir une connaissance mutuelle », Revue Systèmes d'Information et Management, n°3, Vol. 12, 2007, p 3-30.

David B, (1998), «De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel », revue Adenis.

Diani M, (2002), « Connaissance et performance économique : Colloque », Aix en Provence.

Duplessis P, (2007), « La Conduite du changament et la qualité de la recherche publique» journée d'étude ABDEN..

Foray D, (2000), « L'économie de la concurrence », Entreprise et gestion, Fiche lecteur n°14.

Forest J, « La Production de connaissances à l'ère des pôles de compétitivité», Université INSA Lyon.

Hayek F. A, (1945), « L'utilisation de l'information dans la société », Revue Française d'Economie , vol 1, n° 2, automne 1986, (trad. franç. de "The use of knowledge in Society", American Economic Review).

- Huber G.P**, (1991) – Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures – *Organization Science*, February, vol 2, n°1, pp 88-115
- Ingham M**, (1994), « L'apprentissage dans les coopérations », *Revue Française de gestion*. Vol 04 n°02.
- Kogut B & Zander U**, « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science* (3:3).
- Köning C** (1997), « De l'Etat contrit à l'Etat stratège », *Management international*, Vol 1 n°2.
- Lambert G & Ouédraogo N**, (2006/7), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *revue Française de gestion*, n°166.
- Levinthal D**, (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*.
- Liebowitz et BacMcan -1998-** Knowledge organization What every manager should know- Florida: CRC press LLC.
- Mangeolte** (1992), « Le renouveau du paradigme évolutionniste », à travers **Nelson R. R & Winter S. G**; mémoire DEA, Université Paris 13
- Maturana H. R & Varela F**, (1980), « Autopsies and Cognition » *Boston studies In Philosophy*, Vol 42.
- Moinet N, Darantière P**, (2007/4), « Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : Conduite du changement – Communautés professionnelles et stratégiques – réseau », Editions ESKA / Market Management, *Revue* n°08.
- Mousli M, Duval G**, (2001), « Comment mettre le savoir en boîte ? », *revue Alternatives économiques*, France n °194.
- Nonaka I et Kono N**, (1998), « Building for Knowledge Creation », *California Management* , Review 40.
- Perrin A**, (2004), « La valorisation du management des connaissances dans les organisations à travers Prax J. Y », mémoire DEA.
- Reix R**, (1999), « les technologies de l'informations, facteur de flexibilité ». *revues française de gestion*, Mars, Avril et Mai.
- Remits J**, (2005), « Partager les connaissances au sein de l'entreprise », *revue française Trends*.

Sveiby K. E., (2001), « A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation, Journal of Intellectual Capital », Vol 2, n°4.

Von Krogh, G. Rosse J., (1996), « FWE claims of knowing ». European Management journal, N° 14.

Wakefield R. L & Leidner D. E., (1980), « The Nature and Influence of Conflict in the Virtual Team» - America's Conference on Information Systems (AMCIS), Acapulco, Mexico.

Wiener N., (juillet 2007), «Faire avec les TIC », Revue Energie et Mines, Algérie, n°22.

Winter S. G., (1987), « Knowledge and competence as strategic assets : The competitive challenge, in Teece ou », La connaissance et la compétence comme actifs stratégiques.

WEBOGRAPHIE:

www. Marsoin.org

www. Macis.joueb.com, weblog sur le KM de Dudezert A.

TABLEAUX.

Tableau 1 : Quelques normes de référence	P16
Tableau 2 : Classification de l'information.....	P21
Tableau 3 : Nature et contexte de l'information.....	P24
Tableau 4 : Matrice culturelle comparée de l'information.....	P28
Tableau 5: Connaissance et ignorance.....	P35
Tableau 6: Formes d'appropriation de la connaissance.....	P47
Tableau 7 : Modes de transfert des informations et des connaissances.....	P 51
Tableau 8 : Connaissance tacite et connaissance explicite.....	P 53
Tableau 9 : Connaissance non diffusée et connaissance diffusée.....	P 54
Tableau 10: Lieu et processus de conversion des connaissances.....	P 71
Tableau 11 : Indicateurs de valorisation des modes de conversion des connaissances.....	P 73
Tableau 12 : matrice des état de la connaissance	P 75
Tableau 13 : Niveau de compétence et nature de l'information.....	P99
Tableau 14 : Apprentissage individuel et apprentissage collectif.....	P 107
Tableau 15 : Innovations managériales.....	P 117
Tableau 16 : Veille stratégique et gestion des connaissances.....	P 143
Tableau 17 : Les grandes catégories ressources (tangibles, intangibles, humaines) dans une logique de portefeuille.....	P 146
Tableau 18 : Essai de définitions du capital immatériel.....	P 148
Tableau 19 : Les quatre champs de compétences stratégiques de l'entreprise.....	P 154
Tableau 20 : le modèle d'Arthur D.LITTLE : Analyse du couple.....	P 168

Tableau 21 : Place du système d'information dans la pensée stratégique dans le contexte 1960.....	..P171
Tableau 22 : Nouveau rôle des systèmes d'information.....	...P177
Tableau 23 : Domaines de Stratégie générale et de Stratégie TIC de l'entreprise.....	P187
Tableau 24: Secteur d'activité des entreprises.....	P201
Tableau 25 : Identification du secteur d'activité des entreprises.....	P202
Tableau 26 : Statut juridique des entreprises.....	P203
Tableau 27 : Secteur juridique des entreprises.....	P203
Tableau 28 : Définition du concept du management.....	P204
Tableau 29 : Définition de la stratégie.....	P206
Tableau 30: Type de stratégie.....	P207
Tableau 31 : EFC et choix stratégiques.....	P208
Tableau 32 : Qualité des informations.....	P209
Tableau 33 : Le partage de l'information.....	P210
Tableau 34 : Partage des expériences.....	P211
Tableau 35 : Cartographie des connaissances.....	P212
Tableau 36 : Mesures et formulation de la stratégie.....	P213
Tableau 37 : Mode managérial.....	P214
Tableau 38 : Système d'information informatisé (intranet) et décisions stratégiques.....	P215
Tableau 39 : Intranet.....	P216
Tableau 40 : Apprentissage aux NTIC.....	P217
Tableau 41 : L'impact des TIC.....	P218

Tableau 42 : EFC et Management stratégique.....	P219
Tableau 43 : Management des compétences.....	P221
Tableau 44 : Les problèmes posés par rapport à l'EFC.....	P222
Tableau 45 : Nouveau mode de management.....	P222
Tableau 46 : Problèmes rencontrés quant à l'insertion dans l'EFC.....	P224

SCHEMAS

Schéma 1 : Les sources d'information.....	P 17
Schéma 2 : Cartographie des sources internes d'informations dans l'entreprise.....	P19
Schéma 3 : Système d'interprétation de l'information (PATTERNS).....	P23
Schéma 4 : Les moments du cycle de l'information partagée.....	P26
Schéma 5 : Processus de décision.....	P29
Schéma 6 : Lieux de production et d'application des connaissances.....	P36
Schéma 7 : De la fonction information à la fonction connaissance.....	P37
Schéma 8 : Information et processus d'apprentissage dans l'entreprise.....	P38
Schéma 9 : Apprentissages et performance de l'entreprise.....	P43
Schéma 10 : Du savoir au savoir –faire.....	P46
Schéma 11 : Du savoir au savoir être (ou du comportement).....	P47
Schéma 12 : Processus de connaissance.....	P48
Schéma 13: Processus d'apprentissage organisationnel.....	P58
Schéma 14 : Axe de progrès des connaissances.....	P59
Schéma 15 : Logique managériale de l'entreprise d'aujourd'hui.....	P76
Schéma 16: Cartographie et capitalisation des connaissances.....	P77
Schéma 17 : Processus de valorisation des connaissances.....	P79
Schéma 18 : Le management des connaissances : Aspects et enjeux.....	P86
Schéma 19 : Articulation des connaissances, de l'innovation, de la stratégie et de la compétitivité.....	P 94
Schéma 20 : Les trois dimensions du niveau de compétence individuelle.....	P101

Schéma 21 : Concept de compétence individuelle et mode organisationnel.....	P 102
Schéma 22 : Compétences et création de la valeur.....	..P 103
Schéma 23 : Les différents types de ressources et aptitudes (R&A).....	P 105
Schéma 24 : Chaîne de valeur de l'entreprise.....	P106
Schéma 25: Fonction du système productif simple.....	P112
Schéma 26 : Approche analytique de la fonction de production simple et organisation.....	P 113
Schéma 27 : Fonction du système productif régulé.....	P 114
Schéma 28 : Approche analytique de la fonction de production régulée et organisation.....	P 114
Schéma 29: Fonction du système productif piloté à régénération.....	P 115
Schéma 30 : Approche analytique de la fonction de production pilotée à régénération.....	P 115
Schéma 31: Fonction du Management empirique du système productif simple.....	P 118
Schéma 32 : Fonction du Management du système productif régulé.....	P 119
Schéma 33: Fonction du Management du système productif piloté à régénération.....	P 119
Schéma 34: Les trois niveaux d'intervention de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.....	P 128
Schéma 35: Modes de la réflexion stratégique.....	P 130
Schéma 36: Alternatives d'orientation stratégique.....	P 131
Schéma 37 : Le modèle de la pression concurrentielle.....	P 137
Schéma 38 : Chaîne de valeur de l'entreprise.....	P 138
Schéma 39 : Processus d'observation, d'analyse et de décision.....	P 139
Schéma 40 : Les composantes du portefeuille de ressources.....	P 147
Schéma 41 : La valeur de l'entreprise et le capital immatériel.....	P 149
Schéma 42 : De la réalité à la stratégie de l'entreprise.....	P 151

Schéma 43 : Nature des atouts de l'entreprise.....	P 156
Schéma 44 : Construction des informations de pilotage à partir des informations de gestion.....	...P 159
Schéma 45 : Processus du diagnostic stratégique.....	P161
Schéma 46 : Types de relation de l'entreprise par D A S.....	P162
Schéma 47 : Modèle collectif du processus de création de sens – extrait –.....	...P163
Schéma 48 : La matrice D C North : La matrice institutionnelle ouverte.....	P166
Schéma 49 : Modèle d'analyse stratégique, information et connaissance.....	..P166
Schéma 50 : Modèle d'analyse SWOT.....P167
Schéma 51 : Le modèle de la courbe de cycle de vie du produit.....	P168
Schéma 52 : Parallèle entre système manufacturier et système d'information.....	P170
Schéma 53 : Les trois facteurs de management du système d'information.....	P174
Schéma 54 : Le triangle stratégique : la dimension stratégique des systèmes d'information.....P175
Schéma 55 : L'impact des technologies avancées de l'information et de la communication (TAIC) sur la conception.....P178
Schéma 56 : Elargissement du rôle des systèmes d'information et types de gestion.....	P179
Schéma 57-: Système d'information et orientation intégrative de l'entreprise.....	P180
Schéma 58 : Fonction variables de satisfaction du client.....	P183
Schéma 59 : Deux modes de recherche des informations structurantes : RI et ECD.....	P186
Schéma 60: Principales étapes de la chaîne de découverte des connaissances ou logistique l'ECD.....	P189

Schéma 61 : Positionnement des différentes problématiques associées à la gestion des connaissances.....	P 190
Schéma 62 : Outils de gestion et de partage des connaissances.....	P 191
Schéma 63 : Compétences et capacités de l'entreprise.....	P 196

Figures

Figure (01) : Secteur d'activité des entreprises.....	P201
Figure (02) : Identification du secteur d'activité des entreprises.....	P202
Figure (03) : Définition du concept du management.....	P205
Figure (04) : Type de stratégie.....	P207
Figure (05) : EFC et choix stratégiques.....	P208
Figure (06) : Qualité des informations.....	P209
Figure (07) : Le partage de l'information.....	P210
Figure (08) : Partage des expériences.....	P211
Figure (09) : Cartographie des connaissances.....	P212
Figure (10) : Mesures et formulation de la stratégie.....	P213
Figure (11) : Mode managérial.....	P214
Figure (12) : Système d'information informatisé (intranet) et décisions stratégiques.....	P215
Figure (13) : Intranet.....	P216
Figure (14) : L'impact des TIC.....	P217
Figure (15) : Apprentissage aux NTIC.....	P218
Figure (16) : EFC et Management stratégique.....	P219
Figure (17) : L'insertion de la stratégie dans l'EFC	P221
Figure (18) : Problèmes rencontrés quant à l'insertion dans l'EFC.....	P221
Figure (19) : Management des compétences.....	P222
Figure (20) : Nouveau mode de management.....	P223
Figure (21) : Les problèmes posés par rapport à l'EFC.....	P224

Acronymes

EFC	Economie Fondée sur la Connaissance
TIC	Techniques d'Information et de Communication
NTIC	Nouvelles Techniques d'Information et de Communication
KM	Knowledge Management
R&A	Ressources et Aptitudes
VRIS	ressources Valorisables, Rares, non Imitables, non Substituables
KFS	Keys Factors Succes
RI	Recherche Informationnelle
SI	Systèmes d'Informations
DAS	Domaine d'Activités Stratégiques

Glossaire

ba	Lieu d'apprentissage et d'échange des informations
Benchmarking	Comparaison des performances des entreprises
Business Stratégique	Stratégie concurrentiel
Cartographie	Faire l'inventaire des connaissances
Communautés Pratiques	Réseau d'expert
Compétences - Clés	Savoir, savoir – faire, savoir – être
Core - Compétences	Compétences – clés
Corporate Stratégie	Stratégie de groupe
E – Learning	Espace d'apprentissage
Frameworks	Modèles cognitifs de représentation
Groupwares	Travail en coopération
Infoduction	Traitement de l'information
Learning - Organisation	Organisation apprenante
Méta – Market	Clients – Fournisseurs
Patterns – construit	Système d'interprétation de l'information
Sens - read	Sens de lecture et d'interprétation
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités, menaces

TABLE DES MATIERES

<u>Introduction General</u>	P5
<u>Chapitre -1- Relation entre l'information et l'économie fondée sur la connaissance</u>	P 10
Introduction	P 10
Section 1 : Donnée et information	P 11
1.1 : Concept	P 11
1. 2 : Relations entre la donnée et l'information	P 13
1.3 : Typologie des informations et veille informationnelleP 14
1.4 : Le système d'interprétation de l'information en connaissance ‘ Patterns ’	P 20
1.5 : Apports de l'information au management de l'entreprise	P 29
Section -2- Place de l'information et de la connaissance dans l'entreprise	P31
2.1 : Processus de transformation de la donnée en information et de l'information en connaissance	P 31
2.2 : Concepts de l'information et de la connaissance	P 39
2.3 : Les différentes formes de la connaissance	P 41
2.4 : Les formes d'appropriation et de transfert de la connaissance	P 48
2.5 : Relation entre l'apprentissage, le traitement de l'information et la gestion de la connaissanceP 62
2.6 : La cartographie, la capitalisation et la valorisation de la connaissance	P 76
2.7 : Concepts de l'organisation dans la pensée managériale (K M)	P 80

2.8 : La gestion de la connaissance : Le knowledge management (KM).....	P 84
Conclusion du chapitre.....	P 89
 Chapitre 2 : Interconnexions entre les enseignements de l'économie fondée sur	
la connaissance et la stratégie de l'entreprise.	P 92
Introduction.....	P 92
Section -1- Les enseignements de l'économie fondée sur la connaissance. P 93
1.1 : La socialisation et la combinaison de l'information et de la	
Connaissance.....	P 93
1.2 : Connaissances et division du travail.....	P 94
1.3 : Compétence et interaction compétence / connaissance.....	P 96
1.4- : Théorie de la firme, information et connaissance.....	P 109
Section 2 : Economie fondée sur la connaissance et architecture organisationnelle.....	P 112
2.1- : L'économie fondée sur la connaissance et fonctions de	
Production.....	P 112
2.2- : L'économie fondée sur la connaissance et modes de management de	
L'entreprise.....	P 116
2.3- : Fonction management et système productif.....	P118
Conclusion du chapitre.....	P 121
 Chapitre 3 : Contributions de l'économie fondée sur la connaissance et des TIC à la stratégie de	
L'entreprise.	P 124
Introduction.....	P 124

Section 1 : L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.....	P125
1.1 : Concepts et mise en œuvre de la stratégie.....	P 125
1.2 : Compétences –Ressources et Stratégie.....	P 132
1.3 : Information et Veille stratégique de l'entreprise.....	P141
1.4 : Apport du K M à la mise en œuvre de la stratégie de	
L'entreprise	P144
1.5 : Stratégie de l'entreprise, logique des ressources et logique	
Des compétences	P145
1.6 : Stratégie de l'entreprise, logique des compétences et logique des	
Processus.....	P 157
Section 2- : Economie fondée sur la connaissance et vision stratégique de l'entreprise.....	P 159
2.1 : L'articulation de la stratégie au patrimoine des connaissances de	
L'entreprise.....	P 159
2.2 : Information, connaissance et diagnostic stratégique	
de l'entreprise.....	P 160
2.3 : Les modèles de l'analyse stratégique de	
l'entreprise.....	P 164
2.4 : Système d'information, Management des connaissances et	
Stratégie de l'entreprise.....	P170
2.5 : L'appui des TIC / NTIC dans l'élaboration de la stratégie et	
la conduite de la stratégie de l'entreprise.....	P 184
2.6 : Contribution de la fonction ressources humaines au succès	
de la stratégie de l'entreprise.....	P 193

Conclusion du chapitre.....	P 197
Chapitre 4 : L'économie fondée sur la connaissance et l'entreprise Algérienne à la lumière de ses pratiques – Etude empirique -.....	P 198
Introduction.....	P 198
Section1 : méthodologie de recherche.....	P 199
1.1. Déroulement de l'enquête	P199
1.2. Présentation de l'échantillon des entreprises étudiées.....	P200
Section 2 : résultats de l'étude empirique.....	P203
2.1 Le concept de management	P204
2.2 Définition de la stratégie.....	P205
2.3. Partage des expériences dans le but d'améliorer les performances et les résultats de l'entreprise.	P211
2.4. Mode managérial.....	P214
2.5. L'intégration de l'EFC dans le management stratégique.	P218
2.6 Les problèmes de gestion posés par rapport à l'E.F.C.....	P221
Section 3 : Interprétation des résultats.....	P225
3.1. Validation des hypothèses.....	P226
3.2 Limites de l'étude et perspectives.....	P227
Conclusion.....	P229
Conclusion Générale.....	P231