



HAL
open science

Towards Knowledge-Driven Strategic Visibility, Knowledge Organization Approach

Pr Firdaous Gmira, Khaouja Mohammed

► **To cite this version:**

Pr Firdaous Gmira, Khaouja Mohammed. Towards Knowledge-Driven Strategic Visibility, Knowledge Organization Approach. African Scientific Journal, 2022, 3 (10), pp.044-064. <10.5281/zenodo.6348645>. <hal-04524706>

HAL Id: hal-04524706

<https://hal.science/hal-04524706v1>

Submitted on 28 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Vers une visibilité stratégique axée sur les Connaissances, approche de l'organisation de connaissance

Towards Knowledge-Driven Strategic Visibility, Knowledge Organization Approach

Auteur 1 : Pr. FIRDAOUS GMIRA,

Auteur 2 : KHAOUJA MOHAMMED,

Pr. FIRDAOUS GMIRA, Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

Université Hassan 1er – Settat Maroc

f_gmira@yahoo.fr

KHAOUJA MOHAMMED, Doctorant en sciences de gestion

Faculté des Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

Université Hassan 1er – Settat Maroc

mkhaouja@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GMIRA. F & KHAOUJA. M (2022) « Vers une visibilité stratégique axée sur les Connaissances, approche de l'organisation de connaissance », Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10, pp : 044-064.

Date de soumission : Janvier 2022

Date de publication : Mars 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6348645

Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

La gestion des connaissances permet aux individus, aux organisations ainsi qu'aux réseaux, régions et nations de créer, partager et appliquer collectivement et systématiquement des connaissances pour atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels. La gestion des connaissances contribue à accroître l'efficacité et l'efficacité des opérations d'une part et à changer la qualité de la concurrence par l'innovation d'autre part en développant une organisation apprenante. (North et al 2018)

La gestion stratégique des connaissances est l'utilisation des capacités d'une organisation pour tirer parti des sources de connaissances internes et externes et, par ce biais, créer de la valeur et un avantage concurrentiel durable. En particulier, la gestion des connaissances peut contribuer à créer des économies d'échelle du côté de l'offre (par exemple, sous la forme d'une réduction des coûts d'exploitation) ou des économies d'échelle du côté de la demande (par exemple, en augmentant considérablement la qualité des produits) (Ofek et Sarvary 2001).

Le but de cet article est de présenter une vue holistique des différentes stratégies de gestion des connaissances et présenter une feuille de route pour la mise en œuvre d'une stratégie de GC. Ainsi contribué au multiple efforts pour une implémentation plus facile de la démarche KM.

Mots clés :

Knowledge Management ; performance organisationnelle ; capital intellectuel ; compétitivité ; stratégie de gestion des connaissances.

Abstract

Knowledge management enables individuals, organizations as well as networks, regions and nations to collectively and systematically create, share and apply knowledge to achieve their strategic and operational objectives. Knowledge management helps to increase the efficiency and effectiveness of operations on the one hand and to change the quality of competition through innovation on the other hand by developing a learning organization. (North et al 2018). Strategic knowledge management is the use of an organization's capabilities to leverage internal and external sources of knowledge and, through this, create value and sustainable competitive advantage. In particular, knowledge management can help create economies of scale on the supply side (for example, in the form of reduced operating costs) or economies of scale on the demand side (for example, by dramatically increasing product quality) (Ofek and Sarvary 2001).

The purpose of this article is to present a holistic view of the different knowledge management strategies and present a roadmap for implementing a KM strategy. Thus contributed to the multiple efforts for an easier implementation of the KM approach.

Keywords

Knowledge Management; organizational performance; intellectual capital; competitiveness; knowledge management strategy.

Introduction

Avant même d'envisager la formulation d'une stratégie, les organisations doivent effectuer une cartographie stratégique des forces et des faiblesses existantes en matière de connaissances organisationnelles. La cartographie des connaissances en trois typologies, de base, avancées et innovantes, peut déterminer le positionnement concurrentiel d'une organisation par rapport aux concurrents (Zack 1999). Avoir uniquement des connaissances de base est insuffisant pour créer un avantage concurrentiel à long terme ; les organisations ont besoin de connaissances à la fois avancées et innovantes pour réussir à long terme. L'écart de connaissances entre ce qu'une organisation sait et ce qu'une organisation doit savoir pour créer un avantage concurrentiel sert de guide pour formuler des stratégies de gestion des connaissances.

Il est également nécessaire de déterminer l'orientation globale des connaissances de l'organisation avant de décider d'une stratégie. Bien que les connaissances internes soient une ressource stratégique, il est également important pour les organisations de s'approvisionner en connaissances externes, en particulier dans les industries technologiques en évolution rapide (Eisenhardt et Martin 2000), afin de combler le déficit de connaissances et de compléter les connaissances organisationnelles existantes. La fusion des connaissances internes et externes a le potentiel de fournir de nouvelles connaissances distinctes et l'avantage requis par les organisations pour créer et maintenir une position concurrentielle.

En effet, le choix d'une stratégie de gestion des connaissances appropriée dépend de la stratégie concurrentielle sous-jacente et de la typologie des connaissances qui résident dans l'organisation.

Les développements récents dans le monde des affaires ont accru le besoin de gérer stratégiquement les connaissances organisationnelles. Les organisations sont désormais plus perméables et absorbent plus fréquemment des connaissances externes dans l'organisation (Lichtenthaler 2011). Bien que ce phénomène d'innovation ouverte dépasse le cadre de cet article, il convient de mentionner que ces événements ont de profondes implications sur la gestion des connaissances.

Les organisations sont désormais tenues de développer les capacités et les stratégies de gestion des connaissances pour acquérir et diffuser stratégiquement les connaissances pertinentes. L'incapacité à gérer cette ressource stratégique aura de graves conséquences sur la capacité

d'une organisation à créer, et encore moins à maintenir, un avantage concurrentiel dans un paysage commercial de plus en plus concurrentiel.

La problématique abordée par le présent travail de recherche est formulée par la question suivante : Comment introduire la gestion des connaissances dans la stratégies d'entreprise ?

Afin de clarifier l'ambigüité qui entoure l'approche de la GC, une feuille de route claire pour l'adoption de stratégie de GC est fortement demander, dans ce contexte le présent travail fourni un cadre théorique pour les organisations en matière de stratégie de GC, puis un aperçu des réponses fournies par la GC aux changements tactique et stratégique. Ensuite un regard sur les stratégies ciblées: perspectives d'innovation, de processus et de projet.

1- *Stratégie axée sur les connaissances*

1-1 Réussir la stratégie de GC

Lors de l'élaboration d'une stratégie axée sur les connaissances, les entreprises devraient tenir compte des principes directeurs suivants qu'on a identifiés sur la base d'une analyse des initiatives de gestion des connaissances (North et Kumta, 2018) :

- Gestion totale des connaissances: Cela implique l'intégration de la gestion des connaissances dans tous les processus métier. A l'instar du Total Quality Management (TQM) qui suppose «qu'il y a de la qualité dans tout ce que nous faisons», on pourrait aussi parler de Total Knowledge Management (TKM) en termes de création, de protection et d'utilisation des connaissances dans tous les processus métiers. La gestion des connaissances n'aura un effet durable qu'après s'être rendu compte que «l'organisation de connaissances» est une dimension organisationnelle indépendante avec les ressources et les processus correspondants.

Cependant, tout comme un responsable qualité ou un délégué à la protection de l'environnement n'est pas seul responsable de la qualité et de l'environnement dans une entreprise, un responsable des connaissances ne peut prendre la responsabilité de la création et du transfert des connaissances que dans une certaine mesure. Les principes de la gestion des connaissances devraient être suivis par tout le monde.

- Gestion des connaissances basée sur la valeur: la gestion des connaissances doit être clairement liée aux objectifs de l'entreprise. La génération de connaissances, le transfert de connaissances et alimenté le système d'information ne sont pas des objectifs en soi. Le but n'est pas de gérer les connaissances, mais plutôt de gérer l'entreprise dans le cadre d'une utilisation

optimale des ressources de connaissances, en ajoutant de la valeur par les connaissances. La gestion des connaissances basée sur la valeur peut être considérée comme similaire à la gestion basée sur la valeur. Du point de vue des projets de gestion des connaissances, cela signifie de se concentrer sur quelques objectifs définis.

- Interaction personnelle et codification: Il est nécessaire de sélectionner le mélange approprié d'interaction personnelle à partager, apprendre et codifier. Les initiatives de gestion des connaissances débattent souvent pour savoir si les connaissances doivent être documentées dans des bases de données ou échangées personnellement. Les solutions individuelles, spécifiques et complexes qui sont également basées sur des relations ou des expériences personnelles doivent être transférées personnellement. Selon Hansen, Nohria et Tierney (1999), on doit commencer par identifier le type d'organisation et le besoins en information, puis se concentrer principalement soit sur une stratégie de «personnalisation» (mettre en place une infrastructure telle que des communautés de pratique pour aider les gens à se trouver et à exploiter des informations contextuelles riches d'autres personnes) ou une stratégie de «codification», où les informations sont identifiées, codifiées et stockées pour une récupération ultérieure dans une sorte de banque d'informations efficace.

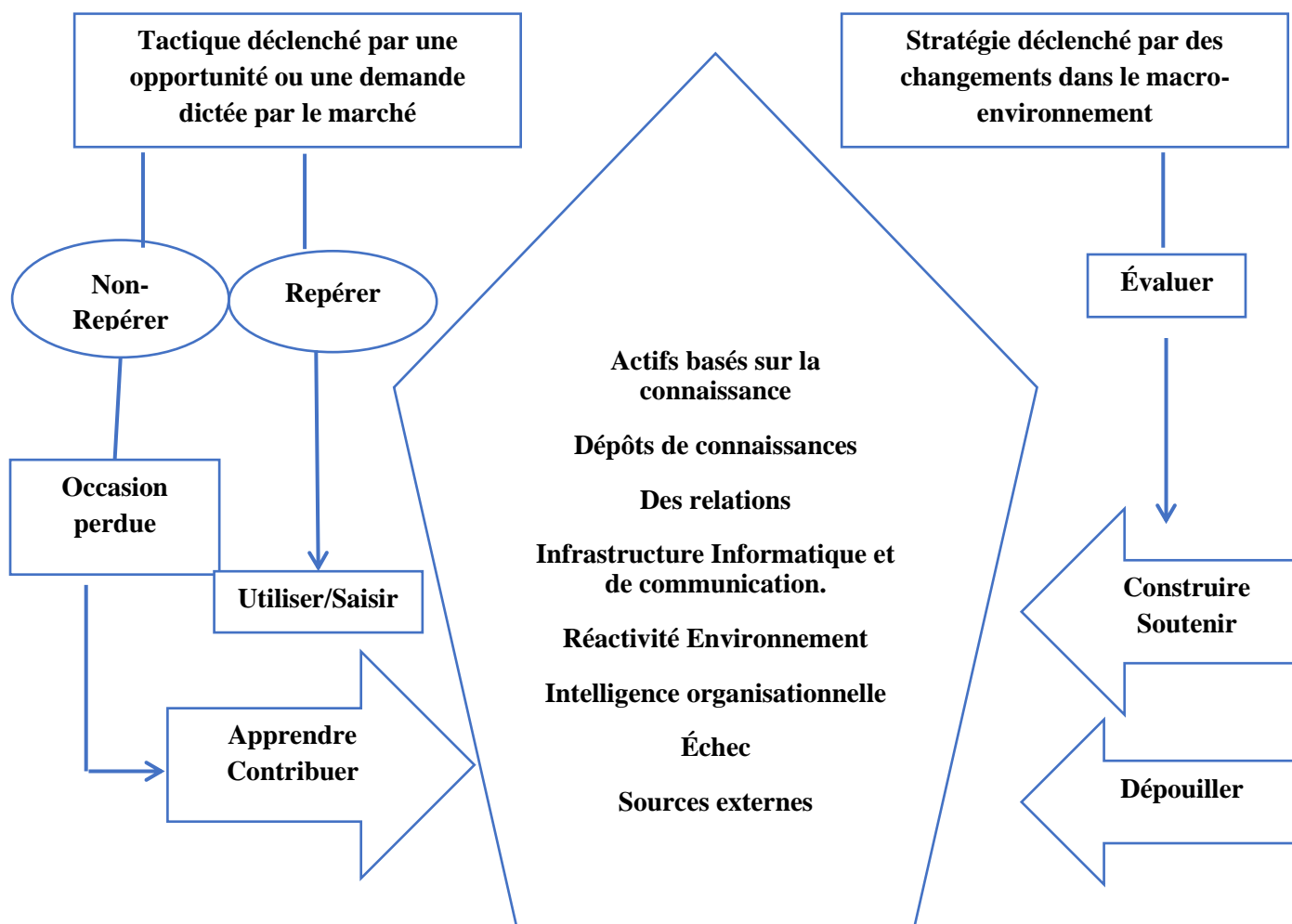
- La connaissance a une valeur marchande: si la connaissance est une ressource précieuse, elle ne manquera pas de se créer un marché. Il existe des vendeurs de connaissances et des acheteurs de connaissances qui opèrent à travers des mécanismes d'équilibrage du marché sous certaines conditions. Dans une entreprise hiérarchique traditionnelle ou une organisation bureaucratique, il est souvent décidé de savoir qui sait quoi et qui est responsable d'une certaine tâche. Cependant, dans un contrôle orienté marché, les compétences et les offres de services sont construites dans l'interaction de l'offre et de la demande. Ceci est assuré par l'utilisation inévitable des connaissances / informations dans le flux de travail.

1-2 La gestion des connaissances en réponse aux changements tactiques et stratégiques

Selon Bukowitz et Williams (1999), les initiatives de GC sont le résultat de la réponse aux changements et aux besoins tactiques et stratégiques. Leur modèle donne un aperçu de la stratégie derrière KM et décrit le processus qui définit la stratégie de gestion afin de construire, maintenir, céder et améliorer les actifs. Le modèle est basé sur les processus tactiques d'obtention, d'utilisation, d'apprentissage et de contribution. C'est un modèle qui met l'accent sur les aspects «pourquoi» et «quand». La force de ce modèle repose sur son orientation

stratégique basée sur les processus tactiques, qui met essentiellement en contexte l'action de gestion des connaissances. Le modèle est représenté en Fig.1.

Figure 1 Le cadre du processus KM (Bukowitz et Williams, 1999)



Source : (North et Kumta, 2018 P : 162)

Les connaissances sont utiles pour une entreprise et ne peuvent être utilisées par des individus ou des groupes que si elles sont présentes sous une forme explicite. Ainsi, de ce point de vue, c'est la tâche de l'équipe de gestion des connaissances d'organiser et de diriger un processus de génération de connaissances organisationnelles. Nonaka et Takeuchi (1995) ont défini la création de connaissances organisationnelles comme la capacité d'une entreprise dans son ensemble à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser dans toute l'organisation et à les intégrer dans les produits, services et systèmes. Leur modèle en spirale SECI montre comment les connaissances tacites sont converties en explicites, puis à nouveau en tacites. Les stratégies

devraient donc tourner autour des processus tactiques qui se concentrent sur la capture et la conversion des connaissances individuelles pour atteindre les objectifs organisationnels.

2- Développer une stratégie de gestion des connaissances

L'objectif stratégique de la gestion des connaissances est de convertir les connaissances en avantages concurrentiels qui peuvent être mesurés en tant que succès commercial. Compte tenu du contenu des objectifs, nous pouvons les exprimer en tant qu'objectifs de connaissances normatifs, stratégiques et opérationnels dont l'importance varie selon les phases de développement des affaires. Les objectifs de connaissance normative (savoir-pourquoi) renvoient aux valeurs et comportements souhaités qui sont pertinents pour une compétitivité durable et à long terme. Les objectifs de connaissances stratégiques (savoir-quoi) façonnent la manière dont nous pouvons convertir nos connaissances existantes en succès de l'entreprise et aider à identifier les connaissances nécessaires pour produire de nouvelles options stratégiques afin d'obtenir la croissance souhaitée. Les objectifs de connaissance opérationnelle (savoir-faire) font référence au «métier quotidien», c'est-à-dire à la maîtrise des processus et du projet. Mobiliser les connaissances opérationnelles pour créer de la valeur et satisfaire les clients. Mettre en œuvre la gestion des connaissances, c'est d'abord se rendre compte de l'importance du savoir comme ressource compétitive. (North et Kumta, 2018)

Afin de développer une stratégie de gestion des connaissances, les cinq questions suivantes peuvent fournir des orientations:

- Question 1: Les parties prenantes sont-elles sensibles à l'importance du savoir comme ressource pour la réussite de l'entreprise?

Il est recommandé de réfléchir au rôle des connaissances et compétences spécifiques pour renforcer les propositions de vente uniques de produits et services et comment empêcher l'imitation et créer un avantage concurrentiel durable basé sur les connaissances.

Une autre façon d'identifier la «sensibilité aux connaissances» d'une organisation est de demander aux employés et à la direction d'identifier des instances spécifiques relatives à l'accès en temps opportun aux informations et connaissances pertinentes.

Si la gestion des ressources de connaissances contribue systématiquement au succès de l'entreprise, nous devons passer à l'étape suivante:

- Question 2: Quelles stratégies soutenir en mobilisant des connaissances?

Les organisations qui réussissent concentrent leurs efforts sur un domaine particulier et y excellent, plutôt que d'essayer de tout offrir à tout le monde et de ne pas exceller dans quoi que ce soit.

Selon Traacy et Wiersema (1993), il existe trois objectifs d'entreprise stratégiques de plus haut niveau: le produit leadership, l'intimité client et l'excellence opérationnelle. Cela suggère qu'il y a trois éléments principaux à toute entreprise concurrentielle: l'entreprise elle-même, ses produits et ses clients. Chacun de ces composants représente le centre d'attention de l'une des disciplines de valeur. L'accent est mis sur le (s) produit (s) dans la poursuite du «Produit Leadership»; l'accent est mis sur les clients et leurs exigences dans la poursuite de «l'Intimité Client»; et l'accent est mis sur l'organisation elle-même et ses processus de livraison, dans la poursuite de «l'Excellence Opérationnelle».

En fonction de l'orientation de l'organisation, des stratégies de GC sont développées. Le produit leadership s'efforce de capturer et de créer des parts de marché avec des produits nouveaux et innovants. Idéalement, le produit leadership signifie être la première entreprise à introduire un nouveau produit sur le marché et à créer un potentiel commercial pour celui-ci. Le produit leadership est assuré par des innovations technologiques continues, leur conversion en innovations produits et la formation conséquente de nouveaux domaines d'activité.

Du point de vue des connaissances, le produit leadership nécessite un fort pouvoir de renouvellement de l'intérieur, un processus de création de connaissances dans lequel de nouvelles connaissances sont créées en permanence en utilisant les connaissances existantes (selon les principes décrits par Nonaka et Takeuchi). L'identification précoce ou l'anticipation des tendances du marché ainsi que des développements technologiques de base sont nécessaires pour atteindre le produit leadership.

Le deuxième objectif stratégique l'«Intimité Client», ce qui n'est pas la même chose que la proximité avec le client ou le terme «client comme partenaire» (Wiersema 1996).

L'intimité client signifie en savoir plus sur les exigences et les préférences des clients que les concurrents, guider le client individuellement et instaurer la confiance. Les connaissances sont construites en gardant à l'esprit le client, ce qui profite au client en raison d'une fourniture d'informations plus ciblée et, par conséquent, le client se sent mieux servi et est lié à l'entreprise. Du point de vue de la connaissance, le processus d'apprentissage est ici structuré par et avec les clients. Les processus de commande des clients sont repensés du point de vue des

connaissances. L'intimité client passe aussi par la gestion de l'information client et l'offre de solutions complètes.

La productivité et la qualité « Excellence Opérationnelle » est le troisième objectif stratégique d'une entreprise. Cela comprend l'apprentissage rapide en utilisant des processus intelligents, en évitant de répéter les erreurs, en évitant le double travail et en transférant efficacement les meilleures pratiques. Les processus d'apprentissage rapide dans et à travers l'entreprise sont vitaux pour survivre, en particulier sur les marchés avec une forte détérioration des prix et des cycles de vie des produits courts.

Les trois objectifs ne peuvent être atteints que si les ressources financières et de connaissances nécessaires sont disponibles. Par conséquent, la réalisation des objectifs stratégiques est soutenue par la sensibilisation des parties prenantes à l'importance des connaissances pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Une présentation transparente du capital intellectuel peut être le premier pas dans cette direction.

- Question 3: Quelles connaissances on a aujourd'hui et de quelles connaissances on aura besoin à l'avenir pour soutenir la compétitivité?

Bien que nous puissions décrire et évaluer les connaissances actuelles, il y a des limites à déterminer les connaissances dont on aura besoin à l'avenir dans un environnement turbulent. Cependant, il existe certaines approches qui aident à prévoir l'avenir. En utilisant le concept de «feuilles de route technologiques» qui décrivent le développement des technologies futures et construisent des compétences spécifiques et définissables, on peut créer des feuilles de route des connaissances pour identifier les besoins futurs.

Étant donné que les compétences de base sont d'une importance particulière pour maintenir un avantage concurrentiel, on doit mobiliser et développer les connaissances pour soutenir les critères de pertinence, de difficulté d'imitation et d'ampleur d'application:

1. Pertinence: Premièrement, la compétence doit donner au client quelque chose qui l'influencera fortement dans le choix du produit ou service. Si ce n'est pas le cas, cela n'a aucun effet sur la position concurrentielle et ne constitue pas une compétence essentielle.
2. Difficulté d'imitation: Deuxièmement, la compétence de base devrait être difficile à imiter. Cela permet de proposer des produits meilleurs que ceux des concurrents.

3. Étendue de l'application: troisièmement, cela devrait ouvrir un bon nombre de marchés potentiels. S'il n'ouvre que quelques petits marchés de niche, le succès sur ces marchés ne suffira pas à soutenir une croissance significative. Une approche simple pour définir les besoins futurs en connaissances et en compétences consiste à se concentrer sur les clients, ses propres forces et concurrents et de développer des réponses aux questions suivantes d'une analyse stratégique des connaissances :

1. Quelles capacités / compétences nos clients attendent-ils au cours des 3 prochaines années? Que devons-nous faire pour développer ces capacités?
2. Que faisons-nous mieux que nos concurrents? Comment renforcer ces atouts?
3. Que font nos concurrents mieux que nous? Que pouvons-nous apprendre?

Un atelier avec des employés à travers les hiérarchies et les départements aide à unifier les perceptions et à créer une vision commune où l'organisation se tient et doit aller.

En passant de la gestion stratégique des connaissances à la gestion opérationnelle, nous devons nous poser la question suivante.

- Question 4: Comment gérer les ressources de connaissances, quels facteurs favorisent la création et l'utilisation des connaissances et quels en sont les obstacles?

Une évaluation de la situation réelle des «connaissances et apprentissages» est imposée afin de compiler les domaines problématiques de la gestion des connaissances et leur corrélation. Cette compilation se déroule de manière structurée dans un groupe de recherche. La méthode suggérée ici aide l'entreprise à développer de manière structurée des objectifs de gestion axés sur les connaissances. Tableau 1. (North et Kumta, 2018).

Ils peuvent alors être inclus dans le concept global. Pour cela, il est nécessaire de répondre à la question 5.

Tableau 1 Évaluation de la situation de la gestion des connaissances

Entreprise insensible à la connaissance	Entreprise à forte intensité de connaissances
Connaissance et apprentissage	
L'information est synonyme de connaissance	La connaissance est développée à partir de l'information
Nous apprenons lentement des autres entreprises	Nous apprenons rapidement des autres entreprises
Nous transférons les connaissances de manière inefficace dans notre entreprise	Nous avons un transfert de connaissances efficace au sein de l'organisation
Il n'y a pas de transparence dans les connaissances	La transparence des connaissances est établie à travers des pages jaunes, des cartes de connaissances, etc.
Nous faisons très peu pour protéger nos connaissances	Nous nous protégeons de la perte de connaissances
Nous hésitons à mettre l'accent sur les meilleures pratiques	Nous mettons l'accent sur les meilleures pratiques et l'expertise
La formation et le développement sont orientés vers les processus d'apprentissage individuels	Formation et développement pratiques travail d'équipe et transfert de connaissances au-delà des unités d'affaires
Les employés sont «envoyés» en formation	Les employés contrôlent activement leur propre processus d'apprentissage
Il n'y a pas de KM institutionnalisé	KM, processus et rôles sont mis en œuvre
Groupes inefficaces de transfert de connaissances	Les réseaux de compétences rassemblent et transfèrent le savoir-faire
Nous n'avons aucun projet de coopération	Les projets coopératifs dans l'entreprise encouragent le travail d'équipe
Nous n'avons pas d'analyse comparative systématique et ouverte	Nous mettons l'accent sur les meilleures pratiques grâce à l'analyse comparative (interne et externe)
Dans notre entreprise, les bureaux et les espaces sociaux sont délimités	Nos bureaux et espaces sociaux favorisent le travail d'équipe

Source : North et Kumta, 2018, P :167

- Question 5: Comment organiser et développer les connaissances pour faire face à la concurrence actuelle et future des connaissances?

Afin de répondre à cette question, il est nécessaire de décider de l'approche qu'on doit adopter envers une organisation de la connaissance.

Le développement des connaissances, la génération de nouveaux domaines d'activité, le développement interne ainsi que l'apprentissage à partir de ressources de connaissances externes nécessitent la culture d'écologies de la connaissance, c'est-à-dire des contextes propices au développement des connaissances et à la motivation des employés à créer, partager et utiliser des connaissances entre les unités d'affaires et l'ensemble de l'entreprise. L'écologie

de la connaissance met l'accent sur le caractère processus de la connaissance et les éléments d'auto-organisation afin de fonctionner dans un environnement en évolution rapide. Les organisations sont reconnues comme des systèmes d'apprentissage dynamique qui tournent dans un processus continu en examinant leur propre environnement et eux-mêmes (les systèmes auto-poïétiques).

En ce sens, Nonaka et Konno (1998) ont appliqué le concept japonais de "Ba "à la théorie organisationnelle. "Ba "(qui signifie la place) est un espace partagé pour les relations émergentes. Cela peut être un espace physique ou virtuel. La connaissance, contrairement à l'information, ne peut être séparée du contexte - elle est intégrée dans "Ba". Pour soutenir le processus de création de connaissances, une structure en "Ba "est nécessaire.

Les efforts pour comprendre la dynamique complexe de l'organisation autocréatrice par le biais de réglementations et de contrôles rigides échouent à la lumière de la complexité et de la rapidité du changement. Une entreprise qui a une culture ouverte, offre un espace et offre des incitations à l'initiative entrepreneuriale ainsi qu'au travail d'équipe constitue la base de l'écologie de la connaissance. Le développement et l'utilisation des connaissances ne peuvent pas toujours être planifiés. Au lieu de cela, ce processus est ad hoc, intuitif et laissé au hasard dans une certaine mesure.

Pour Chevron (Davenport et Probst 2000), la gestion des connaissances est en grande partie identique à un transfert efficace des connaissances au sein et dans l'entreprise. Le transfert de connaissances est lié à la gestion de la qualité totale d'une entreprise. «ShareNet» et les processus de bonnes pratiques sont quelques-uns des moyens utilisés par Siemens pour concevoir son transfert de connaissances. Il encourage également le «réseautage des connaissances» dans les ventes et crée des communautés de pratique. Une équipe au niveau de l'entreprise coordonne de nombreuses initiatives des départements. L'apprentissage des projets est considéré d'une grande importance, en particulier dans les cabinets de conseil. Certaines entreprises intègrent la gestion des connaissances dans les domaines fonctionnels, en particulier la R&D.

L'enquête comparative de l'American Productivity and Quality Center ((APQC 1996) cité par (North et Kumta, 2018)) a montré que les entreprises américaines ont des perceptions et des approches différentes de la gestion des connaissances. La majorité des 11 entreprises de bonnes

pratiques qui ont été comparées considèrent la gestion des connaissances comme synonyme de transfert de connaissances.

D'autres entreprises voient la gestion des connaissances sous l'angle de la gestion du capital intellectuel. Le fabricant suisse d'aides auditives Phonak encourage une communication ouverte au-delà des frontières hiérarchiques et professionnelles, transformant ainsi une cantine en un marché d'idées. Un environnement est créé pour encourager l'échange d'informations et le travail d'équipe. General Electric fixe des objectifs ambitieux et des systèmes de valeurs soutenus par un système d'incitation qui favorise le travail d'équipe au-delà des limites des unités d'affaires et encourage l'ouverture à apprendre de l'extérieur. Une compagnie d'assurance s'appuie sur une gestion des synergies internationales pour mettre l'expertise au service de ses groupes. Même les petites et moyennes entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de la gestion des connaissances. Toutes les entreprises susmentionnées attribuent leur succès au fait qu'elles ont utilisé leurs connaissances pour obtenir un avantage concurrentiel (North et Kumta, 2018). En d'autres termes, les investisseurs obtiennent de bons rendements en nourrissant et en exploitant le «capital intellectuel». Les analyses des études de cas publiées sur la gestion basée sur les connaissances révèlent que l'accent est mis sur une meilleure utilisation des connaissances disponibles («Économies de réutilisation») en diffusant des «Bonnes pratiques», en rendant les connaissances disponibles dans les processus ou en tirant les leçons de l'expérience de projet passée. La capacité d'agir dans des environnements turbulents et en évolution rapide nécessite la fusion de l'innovation et de la gestion des connaissances. De nouvelles connaissances sont générées à la limite des connaissances existantes.

3- Stratégies ciblées: perspectives d'innovation, de processus et de projet

3-1 Stratégie de GC axée sur l'innovation

L'innovation signifie systématiquement combiner à nouveau les connaissances pour générer de la valeur pour le client. Une gestion réussie de l'innovation repose donc sur une gestion consciente des connaissances en tant que ressource. D'un autre côté, les problèmes d'innovation sont des problèmes de connaissance. Examinons les raisons les plus importantes de l'échec des projets d'innovation:

L'incapacité d'aligner les innovations technologiques sur les besoins du marché et des clients est enracinée dans un manque de transparence des connaissances entre les marchés et les clients et un transfert de connaissances inefficace au-delà des frontières fonctionnelles. La stratégie, le marketing et la R&D ne parviennent pas à partager leurs connaissances. Les innovations ne se

matérialisent pas ou échouent, car tout le savoir-faire disponible dans l'organisation n'est pas appliqué dans le produit. Les innovations échouent également parce que les organisations n'apprennent pas systématiquement des projets réussis ou de ceux qui ont échoué. Les experts ne sont pas encouragés et favorisés de manière ciblée et les connaissances sont perdues. Les organisations et les employés manquent rarement de connaissances et d'idées. La mise en œuvre de ces idées et connaissances dans des produits, processus et domaines d'activité nouveaux ou améliorés est le principal problème. (North et Kumta, 2018)

Une stratégie de GC axée sur l'innovation doit mettre un accent particulier sur la culture des écologies de la connaissance, c'est-à-dire des contextes propices au développement des connaissances et à la motivation des employés à créer, partager et utiliser des connaissances entre les unités commerciales et l'ensemble de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous présenterons quelques éléments importants d'une stratégie de GC axée sur l'innovation:

- Fixer des objectifs de connaissance: Sur la base des objectifs organisationnels et de la stratégie d'innovation, il convient de déterminer quelles connaissances représentent une ressource pertinente du point de vue stratégique, et quelles capacités doivent être travaillées. Ces objectifs peuvent être de nature normative, stratégique et/ou opérationnelle.
- Identifier les connaissances: pour commencer, il faut établir la transparence quant aux connaissances et compétences disponibles en interne et en externe en ce qui concerne les experts, les capacités et les expériences. Les cartes de connaissances, les courtiers et les éclaireurs en connaissances, etc. ne pénètrent dans les organisations que progressivement.
- Acquérir des connaissances: L'acquisition externe concertée de connaissances en prenant le contrôle des entreprises innovantes, en formant des alliances ou en recrutant des experts, etc. permet de développer les compétences futures plus rapidement que cela ne serait possible grâce à ses propres ressources et efforts. L'achat sur les marchés internationaux de la connaissance est une partie importante des processus d'innovation.
- Développer les connaissances: de nouvelles formes de processus de développement en réseaux et en équipes, une meilleure génération et évaluation d'idées et des processus plus efficaces sont au cœur de cet élément de connaissance. L'analyse du développement des connaissances - par ex. l'utilisation du modèle de spirale des connaissances de Nonaka et Takeuchi - constitue la base de la compréhension des processus d'innovation.

- Partage des connaissances: Afin de rendre utile des connaissances isolées pour l'ensemble de l'organisation, le partage des connaissances est un préalable impératif.

- Utilisation des connaissances: la volonté de partager les connaissances doit s'accompagner de la volonté des employés de mettre ces connaissances à profit. Grâce à une motivation appropriée, les organisations doivent veiller à ce que les connaissances créées avec de grands efforts et identifiées comme stratégiquement importantes soient également appliquées dans les activités quotidiennes, et que ces connaissances ne soient pas la proie de la réticence générale de l'organisation.

- Conserver les connaissances: pour éviter de perdre facilement une expertise précieuse, les risques liés au savoir-faire doivent être gérés; c'est-à-dire que les processus de sélection du savoir-faire digne de protection, de stockage approprié et de mise à jour régulière doivent être conçus consciemment. En outre, des mesures et des instruments de protection du savoir-faire doivent être mis en œuvre à temps.

- Évaluer les connaissances: conformément aux objectifs de connaissances formulés, des méthodes de mesure des objectifs de connaissances normatives, stratégiques et opérationnelles sont nécessaires. La qualité des objectifs formulés est révélée au plus tard au moment de l'évaluation. Des formulations d'objectifs abstraites telles que «Nous voulons devenir une organisation apprenante», peuvent avoir des conséquences négatives dans ce cas. Les analyses culturelles axées sur les connaissances, l'intensification des méthodes de contrôle de la formation ainsi que le concept global de Balanced Scorecard sont les étapes dans la bonne direction. Ce n'est qu'en mesurant les variables centrales du processus de gestion des connaissances que la boucle de gestion peut être fermée.

Ces processus de base de la gestion des connaissances seront couronnés de succès s'ils sont intégrés dans des environnements propices à la promotion des connaissances. Ils reposent sur une vision «Ajouter de la valeur par la connaissance est la base de notre réussite». Cette vision doit être mise en œuvre en pratiquant des valeurs telles que la confiance, l'ouverture aux innovations, la tolérance aux pannes, l'authenticité, pour n'en citer que quelques-unes. Le comportement souhaité des cadres et des employés sur la base de ces valeurs doit être décrit et le comportement réel doit être mesuré. Les systèmes de récompense doivent honorer la coopération et le développement collectif des connaissances en fonction de la performance

globale de l'organisation. Une culture de l'innovation et de la connaissance repose sur les personnes et leur motivation à développer des connaissances.

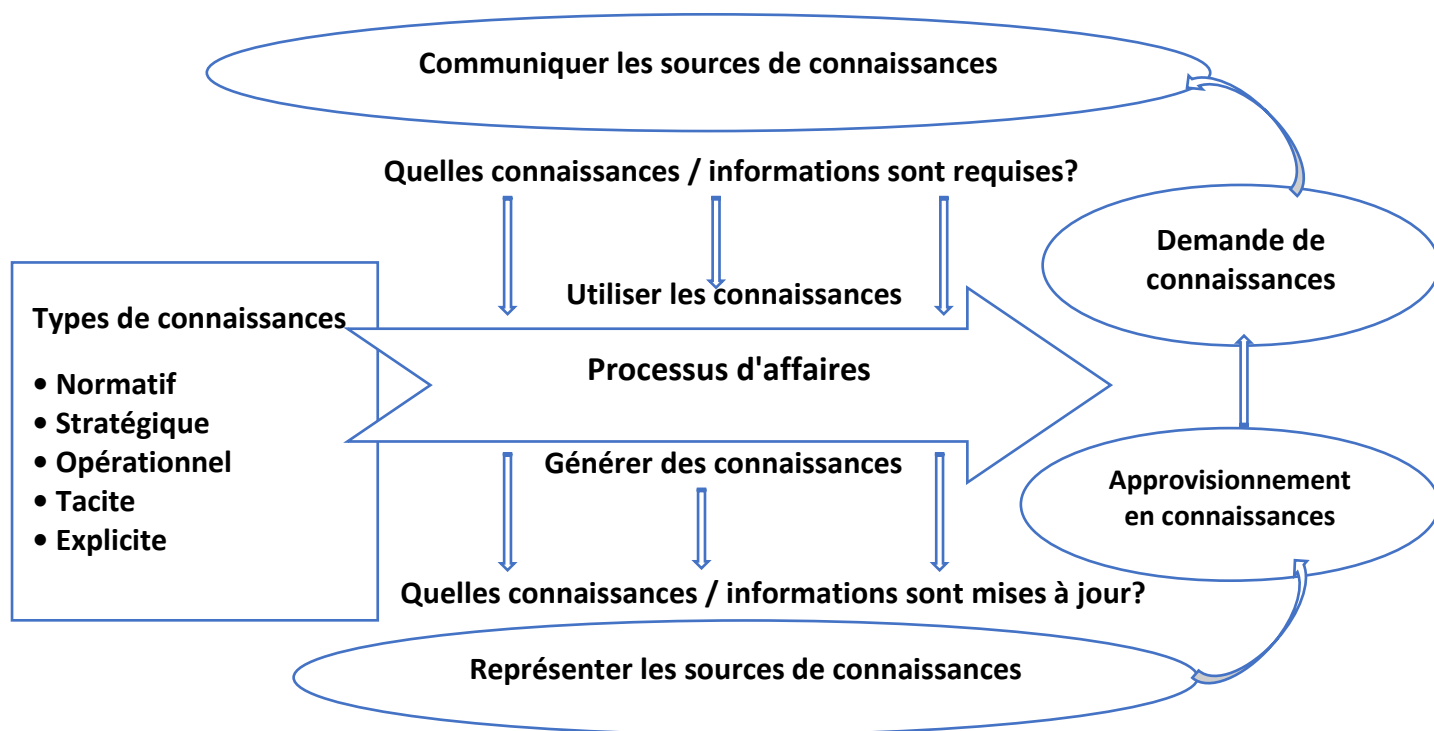
3-2 Stratégie de GC orientée processus

La fin des années 1980 et le début des années 1990 ont vu une large concentration sur la réingénierie des processus d'affaires, culminant au moment où Hammer & Champy (1993) ont publié «Reengineering the Corporation», avec une reconnaissance accrue de l'importance des processus d'affaires comme moyen principal d'ajouter de la valeur. Un certain nombre d'auteurs (Davenport & Prusak 1998; Maier et Remus 2002; Kohl et al.2015) discutent des problèmes liés à l'application des modèles de processus au travail de connaissances tout en faisant la distinction entre les processus qui appliquent les connaissances et les processus destinés à créer des connaissances. Les processus commerciaux sont à la fois exigeants en matière de connaissances et générateurs de connaissances (voir la figure 2). Les initiatives de gestion des connaissances axées sur les processeurs sont conçues pour fournir aux employés des connaissances liées aux tâches dans les processus opérationnels de l'organisation. Une stratégie de GC orientée processus devrait donc commencer par une analyse des informations et des connaissances des processus métier, comme indiqué dans. Fig. 2. Sur cette base, l'expertise et les sources de connaissances devraient être rendues transparentes à chaque étape du processus. L'approvisionnement en connaissances devrait être intégré dans le processus de travail afin que l'utilisation des connaissances devienne inévitable. Il existe un certain nombre de solutions logicielles disponibles à cet effet. Outre le transfert de connaissances au sein des processus métier, les connaissances doivent également être échangées au-delà des processus. L'importance du processus d'intégration avec trois composantes - l'intégration basée sur la valeur, l'intégration opérationnelle et l'intégration basée sur les connaissances - a été soulignée pour le concept organisationnel d'entreprise entrepreneurial. Les «processus d'intégration des connaissances» dans une entreprise peuvent être conçus de manière analogue à ses processus d'affaires. Prenons par exemple trois processus typiques d'une entreprise de fabrication - processus d'ingénierie produit, processus de commande et processus d'achat. Ces processus similaires se déroulent en grande partie indépendamment les uns des autres dans différents domaines d'activité ou unités d'une entreprise.

Le processus d'intégration des connaissances superpose les processus métier et peuvent viser à optimiser les processus d'achat dans toutes les divisions d'une entreprise. Les processus d'ingénieries produites, les processus de commande et les processus d'achat peuvent également

être mieux harmonisés au sein et entre les unités commerciales. Pour ce faire, des centres de compétences, des équipes ou des communautés de pratique doivent être mis en place (p. Ex. Centre de compétences achats, équipe d'achat globale, CdP achats).

Fig.2 Analyses des informations et des connaissances des processus métier



3-3 Stratégie de GC orientée projet

Dans les organisations, la gestion des connaissances doit soutenir le cycle de projet. Une organisation de la connaissance encourage et soutient l'apprentissage des projets et assure une progression efficace et efficiente depuis le lancement du projet jusqu'au traitement final des résultats du projet (Yeong et Lim, 2010).

Dans la phase de lancement du projet, il est possible de recourir à des connaissances organisationnelles sur les clients, les processus ou les méthodes au moyen de documentations de processus, de systèmes de gestion de relation client ou de bases de données sur les expériences de projet. Lors de la préparation d'une offre, des modèles, des profils, le soutien de projets de référence et les leçons tirées de projets similaires fournissent des orientations. Les experts et le personnel de projet peuvent être identifiés au moyen de pôles de compétences, de pages jaunes ou de réseaux. Lors de l'exécution du projet, il est possible de recourir à des sources de connaissances organisationnelles telles que des manuels de méthodes, des manuels, des

services d'assistance, des centres de compétences, des CdP et des bases de données de projet afin de s'assurer que les connaissances existantes sont utilisées et que la vitesse d'apprentissage augmente. L'organisation des connaissances tient à disposition des instruments tels que la supervision et la révision en vol afin d'identifier et de résoudre les problèmes dans le processus en cours. À la fin d'un cycle de projet, il est nécessaire de transférer les connaissances générées dans l'organisation par des moyens tels que la documentation systématique du projet ou des rapports sur les leçons apprises ou un débriefing ou sous la forme de consolidation et de transfert d'expériences à travers le réseau. Dans chaque projet, les membres de l'équipe vivent des expériences qui pourraient être d'une grande importance pour les futures équipes ayant des problèmes similaires. Souvent, ces expériences ne sont pas systématiquement évoquées à la fin d'un projet et sont donc indisponibles dans leur ensemble pour l'organisation.

Les «leçons apprises» représentent l'essence des expériences collectées dans un projet ou dans un poste. Afin de tirer des avantages appropriés des leçons apprises, il est d'abord nécessaire d'avoir un contexte approprié pour sa sécurité. Le manque de temps, les priorités différentes et le manque de préparation des participants entravent souvent la régénération systématique des activités organisationnelles. Cependant, un bénéfice ultérieur n'est possible que si les expériences sont sauvegardées.

Conclusion

La stratégie axée sur les connaissances est utile pour combler l'écart entre ce qu'une entreprise sait et ce dont elle a besoin pour être connue pour obtenir un avantage concurrentiel. L'acquisition des connaissances est un premier choix lorsque l'organisation ne dispose pas d'une masse critique pour la création de connaissances ou la réduction du déficit de connaissances nécessite à la fois l'acquisition de connaissances et la création de connaissances. L'acquisition de connaissances implique l'achat de connaissances dans l'environnement commercial externe en utilisant différentes méthodes et pratiques. L'une des méthodes les plus efficaces consiste à créer un réseau commercial avec d'autres entreprises ou à faire partie d'un tel réseau. Un réseau est un catalyseur pour créer des flux de connaissances et un équilibre efficace entre ceux qui traversent l'interface de l'organisation dans les deux sens. Le niveau des connaissances acquises dépend de la capacité d'absorption de chaque organisation, qui intègre à la fois des facteurs humains et technologiques. Une grande partie des connaissances organisationnelles est stockée chez les personnes qui les utilisent pour accomplir leurs tâches et jouer les rôles de compétition. L'expérience et l'expertise de nombreuses personnes demeurent un potentiel de capital intellectuel précieux sans une contribution efficace aux nouveaux produits et services. La seule solution pour rendre toutes ces connaissances disponibles dans toute l'organisation est de créer une culture de confiance et de stimuler le partage des connaissances. Cela peut être réalisé en encourageant les gens à participer à des communautés de pratique où ils peuvent partager leur expérience avec les autres et apprendre de nouvelles connaissances en même temps. Le partage des connaissances englobe toutes les formes de connaissances (c'est-à-dire les connaissances rationnelles, émotionnelles et spirituelles). Enfin, la stratégie d'exploration s'accompagne de la création de connaissances, afin que les entreprises puissent conserver leur avantage concurrentiel dans un environnement commercial turbulent. De plus, dans la conception de nouveaux produits et services, les entreprises s'ouvrent à leurs clients et autres parties prenantes, pour travailler ensemble et les co-crée. L'innovation ouverte remplace l'ancien système d'innovation fermée et, grâce à la co-crée, les entreprises peuvent utiliser les connaissances potentielles résidant dans l'environnement commercial externe.

Le besoin et l'opportunité de poursuivre les recherches empiriques sur la même thématique existent dans deux directions. Premièrement, appliqué les stratégies exposées dans cet article et les testés sur une organisation à travers un projet de recherche collaboratif. Deuxièmement, les résultats peuvent être élargis et enrichis en réalisant des études de cas supplémentaires dans divers segments et activités.

BIBLIOGRAPHIE

Bukowitz, W., & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management framework*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Davenport, T. H., & Probst, G. (2000). *Knowledge management case book (Siemens)*. München: Wiley.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge – How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What they are? *Strategic Management Journal* 21: 1105–1121.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77, 106–116.

Kohl, H., Orth, R., & Steinhöfel, E. (2015). A Practical Approach to Process-Oriented Knowledge Management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 74–87.

Lichtenthaler, U. 2011. Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives* 25: 75–93.

Maier, R., & Remus, U. (2002). Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 103–118.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of «Ba» – Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–53.

Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The knowledgecreating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

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

North, K, Kumta, G, (2018). Knowledge Management, Springer Texts in Business and Economics, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature

Ofek, E., and M. Sarvary. 2001. Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. *Management Science* 47: 1441–1456.

Traacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.

Wiersema, F. (1996). *Customer intimacy*. Santa Monica: Knowledge Exchange.

Yeong, A., & Lim, T. T. (2010). Integrating knowledge management with project Knowledge Exchange management for project success. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(2), 8–19.

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.