



**HAL**  
open science

# Rôle de la Gestion des Connaissances dans le Processus d'Innovation : étude empirique Role of Knowledge Management in the Innovation Process: Empirical Study

Mohammed Khaouja

## ► To cite this version:

Mohammed Khaouja. Rôle de la Gestion des Connaissances dans le Processus d'Innovation : étude empirique Role of Knowledge Management in the Innovation Process: Empirical Study. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2024, 5 (12), pp.140-161. 10.5281/zenodo.14285915 . hal-04825776

**HAL Id: hal-04825776**

<https://hal.science/hal-04825776v1>

Submitted on 8 Dec 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## Rôle de la Gestion des Connaissances dans le Processus d'Innovation : étude empirique

### Role of Knowledge Management in the Innovation Process: Empirical Study

**Mohammed KHAOUJA, (Docteur en sciences de gestion)**

*Laboratoire de Recherche en Management et Développement,*

*Faculté des Sciences Economiques et Gestion*

*Université Hassan 1er – Settat Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Route de Casablanca Km 3,5 Université Hassan 1er BP 539 TEL : 05.23.72.12.75 / 76 contact@uhp.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	KHAOUJA, M. (2024). Rôle de la Gestion des Connaissances dans le Processus d'Innovation : étude empirique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 140-161. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14285915">https://doi.org/10.5281/zenodo.14285915</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: October 13, 2024

Accepted: December 04, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 12 (2024)**

## **Rôle de la Gestion des Connaissances dans le Processus d'Innovation : étude empirique**

### **Résumé**

La gestion des connaissances (GC) représente un outil stratégique essentiel qui permet aux entreprises de cultiver et d'utiliser des connaissances afin d'améliorer leur compétitivité et de favoriser l'innovation. Dans un contexte de concurrence intense sur le marché, l'innovation se révèle être un élément essentiel permettant aux organisations de se distinguer de leurs concurrents. La disponibilité et le partage des connaissances sont considérés comme des éléments essentiels pour améliorer la capacité d'innovation. Cette recherche analyse l'incidence de la gestion des connaissances sur le processus d'innovation, en se basant sur une étude de cas réalisée de 2019 à 2020 auprès de managers opérants dans le domaine des télécommunications au Maroc. Une analyse bibliographique a permis de définir les concepts de gestion des connaissances et d'innovation, et les résultats mettent en évidence une corrélation positive et significative entre la gestion des connaissances et l'augmentation de la capacité d'innovation.

**Mots-clés :** Gestion des connaissances, opérateur de télécommunications, innovation ;

**JEL Classification :** O3

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

Knowledge management (KM) represents an essential strategic tool that allows companies to cultivate and use knowledge to improve their competitiveness and foster innovation. In a context of intense market competition, innovation proves to be an essential element that allows organizations to distinguish themselves from their competitors. The availability and sharing of knowledge are considered essential elements for improving the capacity for innovation. This research analyzes the impact of knowledge management on the innovation process, based on a case study conducted from 2019 to 2020 with managers operating in the telecommunications sector in Morocco. A bibliographic analysis has defined the concepts of knowledge management and innovation, and the results highlight a positive and significant correlation between knowledge management and the increase in innovation capacity.

**Keywords:** Knowledge management, telecommunications operator, innovation;

**JEL Classification:** O3

**Paper Type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Les organisations publiques et privées de tous les secteurs font face à une incertitude environnementale croissante et à des changements rapides dans leur environnement externe, y compris le secteur des télécommunications. Ils subissent des pressions pour optimiser la qualité des produits ou services offerts, tout en réduisant les coûts et en se mesurant à d'autres produits de haute qualité. L'innovation est perçue comme essentielle à la compétitivité d'une entreprise, particulièrement dans un contexte commercial dynamique marqué par la mondialisation des marchés, des enjeux commerciaux croissants en complexité, l'évolution des besoins des consommateurs et l'émergence de nouvelles technologies. Une des transformations les plus significatives dans le domaine des affaires au cours de la dernière décennie a été l'émergence de la nouvelle économie, c'est-à-dire l'économie fondée sur la connaissance. La concurrence mondiale accrue et l'expansion des sites de marché ont engendré un incitatif concurrentiel pour de nombreuses entreprises à consolider et à harmoniser leurs actifs de connaissance afin de générer une valeur durable dans le temps. Les entreprises perçoivent la connaissance comme leur ressource la plus précieuse et stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel permanent (Davenport et Prusak, 1998). Malgré le grand nombre d'études sur l'innovation ayant identifié divers facteurs influençant son succès, les résultats de recherche montrent de manière constante que les connaissances d'une entreprise et sa capacité à les gérer constituent les principales forces motrices (Hult et al. 2004). Les compétences permettant à une entreprise de gérer efficacement les ressources de connaissance à travers ses unités commerciales, via des processus tels que la création, le transfert, l'intégration et l'application, sont désignées sous le terme « capacité de gestion des connaissances (CGC) ». (Gold et al., 2001 ; Tanriverdi, 2005). Les organisations s'appuient sur leur CGC pour innover de manière continue (Cohen et Levinthal, 1990). Les technologies de l'information facilitent et optimisent divers processus de gestion des connaissances, tels que la création, le transfert et l'application des connaissances, augmentant ainsi la productivité et la compétitivité des entreprises (Alavi et Leidner, 2001 ; Davenport et Prusak, 1998).

Barbaroux (2012) soutient que l'innovation collaborative est un processus de gestion des opérations complexe et multidimensionnel, influencé par divers facteurs contextuels tels que la structure organisationnelle, l'information, la communication et le processus de contrôle, qui influent sur les processus d'apprentissage individuel. L'utilisation des avantages offerts par les équipes peut soutenir et améliorer la gestion des connaissances, la performance organisationnelle et l'innovation. La théorie de l'innovation découle de la formalisation de la gestion des connaissances et de l'accès à l'expérience, aux connaissances et à l'expertise, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles capacités, l'amélioration des performances, la stimulation de l'innovation et l'accroissement de la valeur pour le client. (Drucker, P, 1986)

Diverses études mettent en évidence l'importance de la gestion des connaissances (GC) en tant que catalyseur de l'innovation, facilitant la conversion des idées et des connaissances en avantages concurrentiels (Grant, 2018 ; Davenport & Prusak, 2020). La gestion des connaissances favorise la diffusion des savoirs et encourage la créativité au sein de l'organisation, deux éléments essentiels pour favoriser l'innovation. Par ailleurs, il est largement reconnu que la disponibilité et le partage de connaissances sont essentiels pour stimuler l'innovation (Tece, 2019; Alavi & Leidner, 2001).

Cet article se penche sur l'impact de la gestion des connaissances sur le renforcement de la capacité d'innovation des entreprises opérant dans le domaine des télécommunications. La problématique centrale de cette étude est la suivante : Quels effets la gestion des connaissances a-t-elle sur le processus d'innovation ? Pour répondre à cette question, l'étude avance l'hypothèse selon laquelle la gestion des connaissances renforcerait les activités de recherche et développement (R&D), ce qui favoriserait l'innovation et la création de nouveaux produits.

Afin de vérifier cette hypothèse, une approche méthodologique qualitative utilisant des entretiens semi-directifs a été mise en place. Les données ont été collectées auprès des managers de diverses opérateurs de télécommunication, fournissant ainsi un aperçu approfondi des pratiques de gestion des connaissances et de leur corrélation avec l'innovation. Suite à une analyse bibliographique approfondie portant sur la gestion des connaissances et l'innovation, ce document expose la stratégie de gestion des connaissances axée sur l'innovation, puis avance la méthodologie de recherche, avant d'examiner les résultats empiriques de cette étude.

## 2. Revue de littérature

### 2.1 La gestion des connaissances et innovation

D'après North et al. (2018), la gestion des connaissances permet aux individus, aux équipes, aux organisations, ainsi qu'aux réseaux, régions et nations, de créer, partager et appliquer de manière collective et systématique des connaissances afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels. La gestion des connaissances joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la compétitivité par l'innovation au sein d'une organisation, en favorisant le développement d'une culture d'apprentissage.

La gestion efficace des connaissances et son impact sur la performance organisationnelle représentent un défi de taille pour de nombreuses entreprises. Dans ce contexte, ce qui caractérise l'efficacité de la gestion des connaissances au sein d'une organisation, ce sont les bénéfices ou les résultats découlant de la mise en œuvre de la gestion des connaissances (Jyoti et Rani, 2017). Les connaissances possédées par une organisation sont souvent perçues comme le principal élément influençant les niveaux de performance (Yadav, 2013). Les connaissances et les actifs de connaissances ont suscité l'intérêt des organisations en tant que ressources stratégiques primordiales, en raison de leur influence sur l'avantage concurrentiel, l'innovation et la performance organisationnelle. L'importance de la gestion des connaissances réside dans ses opérations et ses pratiques visant à favoriser la positivité au sein de l'organisation, à enrichir le travail et à améliorer la productivité (Seleim et Khalil, 2011). Les organisations prennent conscience de l'importance de se concentrer sur les processus de gestion des connaissances tels que la création, la transformation, la diffusion, la participation, le stockage, la sélection et le traitement afin d'améliorer leurs performances. La diffusion des connaissances revêt une importance cruciale pour l'exploitation des actifs de connaissances et leur utilisation éventuelle, en raison de son rôle essentiel au sein des organisations, où les connaissances générées exigent des processus de transfert et de partage. Afin d'être reconnues et appréhendées (Masa'deh, et al. 2016 ; Mills & Smith, 2011), les connaissances explicites et tacites sont perçues comme l'atout principal des entreprises pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel. Le partage ou l'intégration des connaissances consiste à regrouper des connaissances dispersées afin de stimuler l'innovation et la créativité. Diverses méthodes contemporaines de partage des connaissances sont utilisées, notamment les programmes de formation et de développement, les systèmes informatiques, les rapports, les documents officiels et les équipes multifonctionnelles. Nous disposons de plusieurs illustrations d'intégration des connaissances qui consistent à combiner un large éventail de connaissances dans un environnement donné afin d'améliorer la qualité des produits et des services. Cette approche vise à accroître la réactivité aux besoins des clients, à renforcer la capacité d'innovation et à améliorer la performance organisationnelle globale (Wang et al., 2014).

Rhodes et al. (2008) ont étudié le lien entre l'apprentissage organisationnel, le capital social, l'efficacité du transfert de connaissances et la performance organisationnelle perçue. Les conclusions de leur recherche mettent en évidence une corrélation positive entre les composantes du transfert de connaissances (capacité d'absorption, intention d'apprentissage) et à la fois le processus d'innovation et la performance financière. Inkinen et al. (2015) ont mené

une recherche portant sur l'optimisation des performances en matière d'innovation par le biais d'une gestion proactive des actifs de connaissances. Les auteurs ont apporté des preuves empiriques démontrant l'impact des différentes pratiques de gestion des connaissances sur les performances en termes d'innovation. La gestion stratégique des connaissances, la rémunération basée sur les connaissances et la technologie sont des éléments reconnus comme ayant une influence sur la performance en matière d'innovation, alors que l'effet de certaines autres pratiques de gestion des connaissances n'a pas été validé. Une recherche supplémentaire portant sur l'interaction entre les processus cognitifs, la confiance organisationnelle et l'innovation a été réalisée sur un panel d'entreprises en Pologne par Sankowska (2013). L'étude a mis en évidence une corrélation entre la confiance organisationnelle et l'innovation, médiatisée par les processus de gestion des connaissances. La confiance favorise des processus de gestion des connaissances plus efficaces qui influencent le processus d'innovation au sein des entreprises.

Noruzi et al. (2013) ont mené une recherche portant sur les liens entre le leadership transformationnel, l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle. Divers facteurs ont eu un impact direct et indirect sur la performance organisationnelle. L'impact de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle se manifeste de manière indirecte à travers l'innovation organisationnelle.

Certaines organisations s'efforcent en permanence de développer de nouveaux produits, services et processus innovants, afin de satisfaire pleinement leur clientèle et de perturber leurs concurrents. En transgressant les règles établies et en explorant de nouvelles approches pour rivaliser, une entreprise peut redéfinir de manière stratégique ses activités et surpasser ses principaux concurrents ; l'essentiel n'est pas de surpasser la concurrence dans le même jeu, mais de créer et d'adopter un jeu complètement différent (Markides, 1997). Au XXI<sup>e</sup> siècle, les entreprises doivent relever divers défis stratégiques, notamment l'accélération des changements, l'intensification de la concurrence, l'évolution rapide de la technologie, la diversification de la main-d'œuvre et la transition de l'économie industrielle à l'économie du savoir. Ces circonstances ont incité les chercheurs et les professionnels à demander une plus grande créativité dans les pratiques de gestion, les produits, les services et les processus de production (Lengnick-Hall, 1992). La créativité engendre l'innovation, cependant, il est essentiel que la culture organisationnelle encourage également la créativité et la convertisse en innovation, ce qui peut conduire à un avantage concurrentiel (Higgins, 1995).

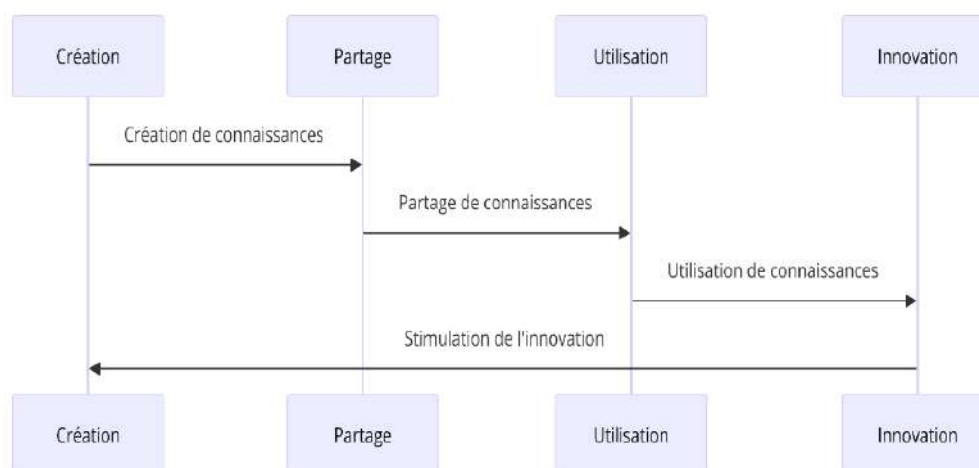
L'innovation représente le processus par lequel les entreprises saisissent le changement comme une opportunité pour développer de nouveaux produits ou services, et elle peut être acquise et implémentée selon Drucker (1986). Selon Amidon et Mahdjoubi (2003), l'innovation est caractérisée par la commercialisation d'idées. De nos jours, plus que jamais auparavant, l'innovation est considérée comme le facteur clé de l'avantage concurrentiel, comme souligné par Higgins (1995) et Trudel (1998). Dans le domaine industriel, l'avantage concurrentiel découlant de l'innovation est fréquemment si significatif qu'il peut perturber et déstabiliser des marchés entiers. L'innovation a le potentiel de générer des avancées significatives dans la performance des organisations.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), l'exploitation des connaissances constitue le moteur principal incitant les entreprises japonaises à promouvoir la créativité et l'innovation en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. La gestion des connaissances vise à favoriser l'innovation en mobilisant des connaissances, des approches nouvelles, ainsi qu'en capitalisant sur les expériences et les leçons antérieures, dans le contexte effréné du monde des affaires contemporain. Selon une conclusion majeure d'une étude menée par Ernst & Young en 1997, les cadres supérieurs estiment que l'innovation est l'avantage principal de la gestion des connaissances, bien que les initiatives de GC aient principalement visé à accroître la productivité jusqu'à présent.



L'innovation implique invariablement la combinaison de connaissances préexistantes afin de créer de la valeur pour le client. Ainsi, une gestion efficace de l'innovation dépend de la gestion stratégique des connaissances en tant que ressource clé. D'un point de vue différent, les difficultés liées à l'innovation peuvent être considérées comme des obstacles liés à la maîtrise des connaissances. La figure 1 illustre le cycle de la gestion des connaissances.

**Figure1 : Le cycle de gestion des connaissances**



*Source : élaboré par l'auteur*

Analysons les principales raisons de l'échec des projets d'innovation :

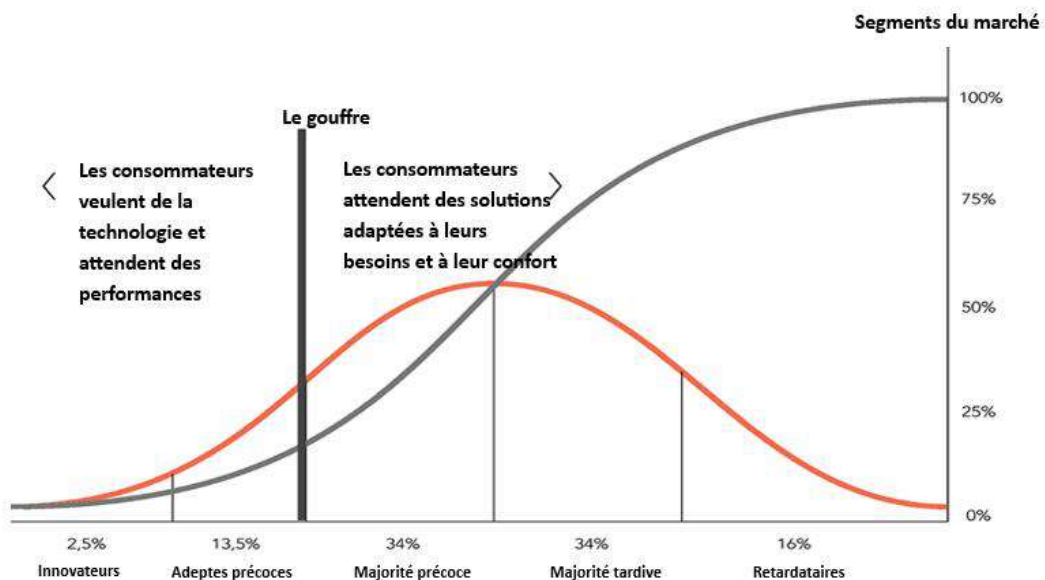
L'absence d'harmonisation entre les avancées technologiques et les exigences du marché et des clients découle d'une opacité dans la transmission des connaissances entre les marchés et les clients, ainsi que d'une inefficacité dans le partage des connaissances au-delà des limites fonctionnelles. La collaboration et le partage de connaissances entre les départements de stratégie, de marketing et de R&D sont insuffisants. Les innovations ne se concrétisent pas ou échouent en raison d'une sous-utilisation du savoir-faire disponible au sein de l'organisation dans le développement du produit. Les échecs en matière d'innovation peuvent également être attribués au fait que les organisations ne tirent pas systématiquement des enseignements des projets réussis ou des échecs. Les experts ne bénéficient pas d'encouragements et de faveurs ciblés, ce qui entraîne une perte de connaissances. Il est rare que les organisations et les employés soient dépourvus de connaissances et d'idées. L'application de ces concepts et expertises à de nouveaux produits, processus et domaines d'activité, qu'ils soient nouveaux ou améliorés, constitue la principale préoccupation. Selon North et Kumta (2018), Une stratégie de gestion des connaissances orientée vers l'innovation devrait accorder une attention particulière à la promotion des écosystèmes de connaissances, qui favorisent l'épanouissement des connaissances et encouragent les employés à générer, partager et exploiter les connaissances au sein des différentes entités commerciales et de l'organisation dans son ensemble.

## **2.2 Modèles d'innovation ouverts et distribués**

La notion d'innovation ouvert « Open Innovation », introduit par Chesbrough en 2003, établit un cadre unificateur pour ces nouvelles méthodes d'innovation. En réalité, sous l'apparente simplicité de l'idée selon laquelle l'entreprise innovante utilise des connaissances externes et s'efforce d'élargir les canaux de valorisation des connaissances générées, se dissimule une diversité de pratiques innovantes. Ainsi, nous découvrons la notion de « coopétition », qui suggère qu'au sein d'écosystèmes d'affaires (Chesbrough,2012), les partenariats d'innovation peuvent se former entre des entreprises concurrentes dans d'autres domaines. Un ensemble de pratiques d'innovation s'appuie également sur les utilisateurs (Innovation par les utilisateurs) ou

sur les communautés de savoirs. Le Crowdsourcing est une méthode d'innovation qui, par le biais d'Internet, facilite l'accès à des compétences dispersées au sein de la population. L'Innovation ouverte, introduite par Henry Chesbrough en 2003, est actuellement source d'engouement à la fois dans les milieux académiques et économiques. En 2012, une équipe néerlandaise dirigée par Wim Vanhaverbeke a présenté un rapport sur la promotion de l'innovation ouverte au sein des petites et moyennes entreprises (Vanhaverbeke et al, 2012). En 2014, le Mouvement des entreprises de France (Medef) a collaboré avec les sociétés Arthur D Little et Bluenovel pour publier un baromètre de l'innovation ouverte. Ce baromètre a permis d'établir un état des lieux des pratiques d'innovation ouverte au sein des entreprises françaises. De nos jours, l'innovation ouverte suscite un intérêt considérable au sein des entreprises. En réalité, il s'agit d'un concept très large qui inclut diverses modalités. Selon Chesbrough, l'innovation ouverte se distingue du modèle fermé par le fait que l'entreprise innovante ne se base pas uniquement sur ses propres connaissances internes et ne cherche pas à conserver l'exclusivité de l'utilisation de ses résultats de recherche. L'innovation ouverte est un concept qui postule que les entreprises ont la capacité et la nécessité d'intégrer des idées provenant à la fois de l'externe et de l'interne, ainsi que d'emprunter des voies tant internes qu'externes pour accéder au marché, dans le but de faire évoluer leur technologie. Dans son ouvrage paru en 1962 et republié en 1995, Everett Rogers (Rogers, 1995) présente une analyse de la propagation de l'innovation qui identifie diverses catégories d'utilisateurs. (voir Figure 2). Les innovateurs et les adoptants précoces, représentant une minorité parmi les adoptants potentiels, se distinguent par leur attitude avant-gardiste envers l'adoption, comme illustré dans la courbe en cloche de la Figure 2. Ils sont responsables du commencement de la première phase, appelée "émergence", dans la courbe de diffusion (courbe en S).

*Figure 2 : Diffusion de l'innovation*



*Source : adapté de Rogers 1995*

Selon la perspective de Rogers, la diffusion de l'innovation ne peut pas être réalisée uniquement en s'appuyant sur l'engagement des adoptants précoces et des innovateurs. Pour accroître sa part de marché, une entreprise doit mobiliser un plus grand nombre d'adoptants potentiels, à la fois ceux de la majorité précoce et de la majorité tardive. La capacité à mobiliser une majorité d'acheteurs potentiels est un élément crucial pour la diffusion de l'innovation, bien que son

<sup>1</sup> Baromètre d'innovation ouverte : <https://www.innover-en-france.fr/wp-content/uploads/2024/05/141126-OPEN-INNOVATION-Synthese-barometre-Innovation-Ouverte-resultats-et-pistes-de-reflexion--Novembre-2014.pptx>



efficacité demeure incertaine. Par conséquent, la raison principale de l'échec commercial des produits innovants réside dans l'incapacité des entreprises à élargir leur clientèle au-delà des premiers utilisateurs et des adoptants précoces.

Selon la littérature citée, le rôle de la gestion des connaissances dans le renforcement et l'amélioration des capacités de connaissance d'une entreprise a été établi. (Alavi et Leidner, 2001 ; Tanriverdi, 2005). L'association entre la gestion des connaissances de l'entreprise et son aptitude à innover a été mise en avant. (Moos et al., 2013 ; Chen et al, 2015).

Carneiro (2000) a observé dans son étude que la capacité d'une entreprise à stimuler et à améliorer les connaissances de son capital humain est déterminante pour sa capacité à générer des innovations dans le secteur où elle souhaite investir et concourir. Une gestion efficace des connaissances incitera les employés qualifiés à soumettre des idées novatrices et à traiter les problèmes et situations avec des méthodes plus créatives.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les liens entre la gestion des connaissances et l'innovation au sein du secteur des télécommunications au Maroc.

### 3. Méthodologie de recherche

Nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs. Les entreprises sélectionnées offrent des exemples pertinents pour étudier le rôle de la gestion des connaissances dans l'innovation. Les répondants choisis proviennent des domaines des ressources humaines, du marketing et de la R&D, ce qui rend cette étude une ressource précieuse pour examiner les différents aspects de la gestion des connaissances.

#### 3.1 Terrain et données de l'étude

Cette étude a été réalisée dans le secteur des télécommunications au Maroc, un secteur en pleine transformation numérique, où la gestion des connaissances joue un rôle clé dans le renforcement de l'innovation. Les trois opérateurs nationaux ont été ciblés : Maroc Télécom, Inwi, et Orange Maroc. Ces entreprises ont instauré des stratégies de gestion des connaissances afin de favoriser l'innovation de nouveaux produits et services répondant aux exigences de leur clientèle et aux évolutions du marché.

Tableau1 : Les détails des organisations de l'étude

Organisation	Zone/Région	Nombre total d'employés	Secteur d'activité
Maroc Telecom	8 direction régionale	7920	Télécommunications
Orange Maroc	5 centre régional	1300	Télécommunications
Inwi	8 centre régional	1104	Télécommunications

Source : auteur

#### 3.2 Données de l'étude :

Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs menés avec des employés occupant différents postes au sein des trois entreprises. Les informations recueillies concernent leurs perceptions et expériences de la gestion des connaissances et son impact sur l'innovation, en particulier dans les domaines suivants : la gestion de contenu, le partage et la réutilisation des connaissances, et les processus opérationnels.

#### 3.3 Sources des données :

Les informations proviennent exclusivement des entretiens réalisés avec des cadres, des managers et des responsables des ressources humaines, de l'innovation, de la recherche et développement, opérations maintenances réseau et de la gestion des connaissances dans les entreprises sélectionnées. L'objectif est d'obtenir une compréhension des pratiques, des défis, et des résultats perçus de la gestion des connaissances dans le contexte de l'innovation.

### 3.4 Déroulement des entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été conduits autour de trois thèmes principaux, basés sur le guide d'entretien développé pour cette étude (voir Annex) :

**Gestion de contenu** : Explorer les pratiques, outils, et méthodes utilisées pour organiser et stocker les connaissances, ainsi que la facilité d'accès et d'utilisation de ces connaissances par les équipes.

**Partage et réutilisation des connaissances** : Identifier les méthodes de partage des savoirs au sein de l'organisation et la réutilisation de ces connaissances dans de nouveaux projets ou services.

**Processus opérationnels** : Examiner comment les connaissances sont intégrées dans les processus opérationnels et comment cette intégration soutient l'innovation.

Chaque entretien a duré entre 45 et 60 minutes, permettant d'approfondir les thèmes tout en laissant les participants explorer des aspects spécifiques à leurs expériences. Les entretiens ont été enregistrés (avec consentement) puis transcrits intégralement pour une analyse précise, le tableau suivant présente un récapitulatif des entretiens.

*Tableau 2 : récapitulatif des entretiens*

Code interviewé	Qualité	Nombre d'années d'expérience	Durée de l'entretien
<b>Int01</b>	Directeur Marketing	17	55 min
<b>Int02</b>	Directeur Programmes	22	48 min
<b>Int03</b>	Responsable R&D	10	50 min
<b>Int04</b>	Manager Opérations	15	60 min
<b>Int05</b>	Chef de Département	8	47 min
<b>Int06</b>	Chef de Projet	6	53 min
<b>Int07</b>	Responsable Marketing	9	45 min
<b>Int08</b>	Directeur Technique	26	58 min
<b>Int09</b>	Analyste Stratégique	5	50 min
<b>Int10</b>	Chargé d'innovation	4	46 min

*Source : auteur*

### 3.5 Traitement des données

**Transcription des entretiens** : Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis transcrits intégralement. Chaque transcription a été anonymisée pour respecter la confidentialité des participants et a fait l'objet d'un double contrôle pour assurer la précision des données textuelles.

**Méthode d'analyse** : Une analyse thématique a été utilisée pour examiner les données, permettant de dégager les thèmes récurrents et les éléments saillants en lien avec les objectifs de l'étude. Cette analyse qualitative a été conduite en suivant deux étapes clés :

1. **Analyse verticale** : Chaque entretien a été analysé de manière isolée pour identifier les thèmes et sous-thèmes pertinents. Cette approche permet de comprendre les réponses et la logique propre à chaque participant, en contextualisant ses expériences et perceptions.
2. **Analyse horizontale** : Les thèmes identifiés dans chaque entretien ont ensuite été comparés et regroupés pour dégager les similarités et les divergences entre les participants. Cette comparaison permet de mettre en évidence des tendances générales et des motifs communs à l'ensemble des répondants.

**Mode de traitement** : Toute la démarche a été réalisée manuellement pour garantir une analyse fine et nuancée des données. Le codage a été appliqué aux transcriptions pour organiser les réponses par thèmes (gestion de contenu, partage et réutilisation des connaissances, et processus opérationnels). Les citations et éléments pertinents ont été sélectionnés et regroupés par thématique pour une interprétation complète.

Grâce à cette méthodologie, l'étude a permis de fournir une vision approfondie et détaillée de la gestion des connaissances dans le contexte de l'innovation au sein des opérateurs télécoms marocains, offrant des perspectives pratiques sur les pratiques de partage des connaissances et les processus opérationnels qui favorisent l'innovation.

## **4. Résultats et discussion**

### **4.1 Gestion des connaissances et Innovation**

Cette étude décrit le rôle crucial de gestion des connaissances dans le processus d'innovation. De nombreux répondants à cette étude ont déclaré que les initiatives de GC dans leurs organisations créent une valeur commerciale significative en permettant et en améliorant leurs capacités d'innovation.

L'innovation représente un pilier essentiel de la gestion des connaissances (GC) et sert de moteur à de nombreux projets dans ce domaine. Au sein des structures organisationnelles déployées sur plusieurs sites, il est fréquent que le siège central joue un rôle prépondérant dans la promotion de l'innovation. Cependant, cette centralisation du pouvoir peut conduire à une certaine négligence des initiatives novatrices émanant des entités régionales, ce qui pourrait potentiellement restreindre le développement global de la culture et des capacités d'innovation au sein de l'organisation. De plus, un excès de bureaucratie au sein d'une organisation peut entraver le processus d'innovation et compromettre le développement des connaissances. Les partenaires commerciaux jouent un rôle crucial dans le processus d'innovation, les entreprises faisant appel à leur savoir-faire à diverses étapes, allant de la conception à la mise sur le marché de nouveaux produits ou services. Dans le domaine des innovations axées sur le marché, il est également possible que les clients jouent un rôle crucial en apportant des connaissances précieuses à l'entreprise.

Il est essentiel d'incorporer l'innovation dans la stratégie organisationnelle globale et les initiatives de gestion des connaissances, en étroite collaboration avec les équipes de recherche et développement (R&D). Afin de promouvoir les idées novatrices des employés, il est crucial d'établir des canaux de communication efficaces pour faciliter leur diffusion et leur visibilité à travers toute l'organisation, ce qui permettra de convertir ces idées en avantages concurrentiels. La diminution de la bureaucratie revêt une importance capitale dans cette démarche, seuls les individus compétents possédant une expertise fonctionnelle précise devraient participer à l'évaluation des nouvelles idées et des innovations proposées par les employés. La mise en place de groupes techniques spécialisés, tels que des académies d'expertise, peut apporter un soutien à ce genre d'initiative.

De plus, le développement de réseaux et de flux de connaissances avec les partenaires commerciaux, ainsi qu'avec les partenaires de la chaîne de valeur, représente une stratégie essentielle pour stimuler l'innovation. La mise en place de communautés de pratiques (CdP) peut constituer un outil précieux pour favoriser ces échanges. La mise en place d'événements visant à partager des connaissances avec les employés, les partenaires commerciaux et les clients peut également être un moyen efficace de favoriser le développement des capacités d'innovation de l'organisation. En conclusion, il est primordial de reconnaître et de récompenser les contributions des employés afin de stimuler l'innovation. Dans ce contexte, la mise en place de programmes d'évaluation, supervisés par des experts en la matière, peut assurer que les contributions novatrices des employés soient évaluées et reconnues de manière adéquate.

Cette étude met en lumière l'importance de l'innovation et explore également sa relation avec les pratiques de gestion des connaissances (GC). Cette étude démontre que le facteur d'innovation a un impact sur la gestion des connaissances de deux manières : il génère le besoin de mettre en place des programmes de gestion des connaissances et permet également d'en tirer une valeur commerciale significative. Les études récentes en gestion soulignent l'impératif

d'innovation continu dans ce domaine. (Bush et Tiwana, 2005; Drucker, 1993; Sveiby, 1997) La plupart des répondants de cette recherche ont souligné l'importance de la gestion des connaissances dans le processus d'innovation, en suggérant différentes stratégies et pratiques de gestion des connaissances pour relever les défis associés à l'innovation. Parmi les mesures clés de gestion des connaissances identifiées, on peut citer l'établissement d'académies d'experts, la valorisation des collaborateurs, la création d'une infrastructure de portails, de communautés de pratique (CdP) et de processus de travail virtuel. Cette recherche démontre que les Communautés de Pratiques (CdP) et les méthodes de travail virtuelles peuvent réduire l'effet défavorable de la bureaucratie organisationnelle sur le processus d'innovation. Les initiatives de gestion des connaissances, telles que les Communautés de Pratique, fournissent un cadre formel pour convertir les idées des employés en innovations tangibles, générant ainsi une valeur commerciale significative pour les organisations impliquées. Les équipes de gestion de la clientèle ont la capacité d'assigner cette valeur marchande à leurs initiatives. Par exemple, on peut établir un lien direct entre l'augmentation du nombre de brevets et les programmes de GC.

#### **4.2 Création de connaissances et contrôle de la qualité**

Cette étude expose une opinion répandue dans la littérature sur la GC selon laquelle la création de connaissances est un facteur important dans la GC. En outre, cette étude a également exploré l'importance de gérer la qualité des connaissances créées dans les organisations.

L'innovation en milieu professionnel repose sur la capacité constante de générer des connaissances de haute qualité, notamment en ce qui concerne les clients, les produits, la concurrence et le secteur industriel. La gestion des connaissances (GC) revêt une importance capitale pour stimuler cette dynamique, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des artefacts de connaissances, qui favorisent l'accessibilité et l'utilité des informations au sein de l'organisation. L'importance équivalente des artefacts réside à la fois dans leur quantité et leur qualité lors du processus de génération de connaissances. Par ailleurs, les exigences en termes de connaissances peuvent différer significativement d'une profession à l'autre au sein de l'entreprise, certaines nécessitant une mise à jour plus fréquente que d'autres. Les connaissances peuvent se diviser en deux catégories : les connaissances explicites, qui sont consignées dans des documents et des procédures divers, et les connaissances tacites, qui reposent sur l'expertise informelle des employés, par exemple dans les domaines de la vente ou de la gestion de projet. La conversion de ces connaissances tacites en éléments explicites représente un défi complexe qui demande une coordination efficace afin d'encourager les professionnels à communiquer leur expertise.

L'incorporation des mécanismes de génération de connaissances dans les processus opérationnels fondamentaux représente une stratégie à long terme pour la gestion des connaissances. Par exemple, la demande de rapports de clôture de projet ou de vente afin de documenter les meilleures pratiques et les leçons apprises permet de préserver les connaissances en dépit des départs de personnel ou des réorganisations. Les individus possédant des compétences interpersonnelles et de communication développées peuvent jouer un rôle crucial dans la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites, en utilisant des méthodes telles que les entretiens ou les récits. Il est recommandé que la gestion des connaissances prévoie également des plages horaires spécifiques pour permettre aux professionnels de générer de nouvelles connaissances.

Une autre stratégie pour accroître les connaissances consiste à planifier régulièrement des conférences et des ateliers en collaboration avec les partenaires commerciaux et les clients. Au sein des grandes organisations, l'établissement de groupes spécialisés tels que des groupes de transition ou des groupes de produits s'avère essentiel pour organiser les connaissances dans des domaines spécifiques. La libre accessibilité aux ressources de connaissances

organisationnelles favorise leur exploitation et renforce le processus de génération de connaissances.

Afin d'assurer la qualité des connaissances, il est recommandé que les projets de Gestion des Connaissances intègrent des dispositifs de contrôle qualité, tels que la mise en place d'équipes d'experts fonctionnels responsables de l'analyse et de l'amélioration régulière des artefacts. La création de canaux de rétroaction, qui offrent aux employés la possibilité d'évaluer et de commenter les artefacts de connaissance, peut aussi contribuer à améliorer la qualité globale. La mise en place de communautés de pratiques (CdP) regroupant des membres variés contribue également à la génération de connaissances de qualité et adaptées.

Dans la mesure du réalisable, il est préconisé de décentraliser le processus de création et de contrôle de la qualité des connaissances. Une équipe centrale pourrait offrir des directives stratégiques et un appui en matière d'infrastructure, cependant chaque division ou site devrait être responsable de la gestion de ces processus à l'échelle locale. L'automatisation des processus de création et de contrôle qualité à travers l'utilisation de portails web offre un gain de temps significatif tout en favorisant la dissémination des connaissances. En conclusion, il est indispensable de collaborer avec des fournisseurs externes (universités ou des fournisseurs de bases de données) dans un environnement commercial en évolution constante, où l'entreprise ne peut pas toujours produire toutes les connaissances requises en interne.

La majorité des répondants à cette étude ont affirmé que permettre la création de connaissances et le contrôle de la qualité des objets de connaissance est un élément essentiel de la fonction de GC dans leurs organisations. La littérature GC soutient explicitement cette notion et préconise que les organisations doivent continuellement créer de nouvelles connaissances pour maintenir leurs compétences (Hertog & Huizenga, 2000; Krogh et al, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Plusieurs auteurs ont développé des théories et des cadres pour la création de connaissances. Les principales théories comprennent la spirale de création de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995), les communautés de pratique (Wenger et al., 2002) et la narration d'histoires (Snowden, 1999). Cependant, la plupart de la littérature sur la GC manque de concentration et de stratégies spécifiques sur l'aspect contrôle de la qualité de la création de connaissances. Cette étude a révélé de nombreuses propriétés et stratégies pour permettre la création de connaissances et le contrôle de la qualité des artefacts de connaissances. Une stratégie courante dans les organisations, explorée dans cette étude, consiste à « *capturer les connaissances lorsqu'elles sont générées* ». Pour réaliser cette stratégie agile, les équipes d'experts du domaine ont été créées pour capturer et réutiliser les connaissances fonctionnelles dynamiques. Ces groupes développent des artefacts de connaissances tels que des modèles, des lignes directrices, des meilleures pratiques, des études de cas, des notes d'expertise, des cartes de connaissances, des organigrammes de travail, etc., pour aider à l'exécution efficace de diverses fonctions. Par exemple, si un groupe industriel est responsable du secteur des télécommunications, il est censé avoir une connaissance approfondie du segment de la clientèle et suivre tous les changements qui se produisent dans ce secteur industriel. Il est de la responsabilité du groupe de mettre à jour sa base de connaissances à travers les directeurs commerciaux, les canaux de distribution, les rapports de l'industrie, les journaux, les articles de revues, etc., et de partager ces connaissances avec l'organisation centrale pour développer, modifier et cibler les produits en conséquence. Certaines des organisations étudiées ont rendu obligatoire la rédaction de rapports d'études de cas, au moment de chaque réalisation de vente ou de clôture de projet, pour capturer les connaissances générées dans les processus d'affaires. Les études de cas ont couvert de nombreux sujets importants, notamment les problèmes des clients, les problèmes du projet, le dépannage, les leçons apprises, la justification des décisions et les meilleures pratiques. Pour garantir la qualité et la convivialité, les experts en la matière examinent systématiquement les objets de connaissance avant de les rendre accessibles à l'ensemble de l'organisation. Cette étude décrit également le rôle des communautés de pratique (CdP) pour garantir la qualité des



artefacts de connaissances créés dans l'organisation. Plusieurs organisations, qui ont participé à cette étude, ont développé des rôles et des groupes d'experts. Ils évaluent l'authenticité et la qualité des objets de connaissance créés par les employés dans les domaines respectifs. Les évaluateurs sont généralement les cadres supérieurs, avec une vaste expérience dans le domaine, qui peuvent juger les artefacts de connaissances et leur ajouter de la valeur. Ils peuvent également évaluer la valeur commerciale des objets de connaissance pour récompenser les employés qui les créent.

### 4.3 Gestion de contenu

Cette étude montre le rôle de la gestion de contenu dans la fonction GC. Ce facteur joue un rôle de premier plan en raison de l'énormité du contenu généré par les employés des différentes divisions de l'entreprise.

La gestion de contenu constitue un élément essentiel de la gestion des connaissances (GC), et elle joue un rôle crucial dans la création et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation. Dans ce contexte, les équipes de Gestion de Contenu sont fréquemment responsables de la supervision de l'ensemble du contenu de l'organisation. Bien que des postes spécifiques pour cette fonction soient rares, les éditeurs et les gestionnaires de contenu représentent des exemples significatifs de rôles dédiés. La complexité de la gestion du contenu réside dans sa répartition entre différentes professions, systèmes d'information, divisions fonctionnelles et régions géographiques. En l'absence d'une approche de gestion de contenu unifiée, il est possible que chaque division organise le contenu de manière indépendante, ce qui peut entraîner une dispersion et un manque de cohérence. Cette situation peut rendre l'accès à l'information plus complexe pour les employés. Au sein des grandes organisations, cette dispersion complique la tâche des employés pour localiser, consulter ou retrouver le contenu approprié et identifier les interlocuteurs pour des besoins spécifiques.

Afin d'assurer l'efficacité de la gestion de contenu, il est essentiel que la stratégie de GC intègre une approche organisationnelle unifiée et normalisée, englobant toutes les divisions et fonctions. Il est recommandé d'organiser les artefacts de connaissance tels que les protocoles, les FAQ, les directives et les meilleures pratiques de manière à garantir un accès aisé et une compréhension optimale. Les portails d'entreprise jouent un rôle essentiel dans la standardisation des pratiques de gestion de contenu, en offrant des systèmes de téléchargement basés sur le Web et des mécanismes de classification des documents clairement définis. De plus, il est de la responsabilité de l'équipe de gestion des connaissances de concevoir et de partager des taxonomies standardisées afin de classer et de structurer le contenu de manière systématique, ce qui facilitera son accessibilité.

La mise en place d'une cartographie des connaissances organisationnelles, intégrant diverses professions, expertises et domaines, représente une stratégie précieuse supplémentaire. Ces cartes peuvent faciliter l'identification des individus à contacter pour des compétences spécifiques, permettant ainsi de passer d'une simple liste de contacts à une base de données d'expertise. En outre, les taxonomies et les cartes de connaissances basées sur le Web peuvent s'avérer bénéfiques non seulement en interne, mais également pour les clients et les partenaires externes qui cherchent des informations précises sur l'entreprise.

Afin de garantir la pertinence du contenu, il est essentiel de le mettre à jour régulièrement sur les différents canaux de communication. Les rapports de marché, les actualités et les événements en constante évolution exigent une révision continue, ce qui peut nécessiter l'affectation de rédacteurs de contenu spécialisés à cette tâche. Au sein des grandes organisations comprenant divers portails ou sites régionaux, il est essentiel de normaliser l'aspect et la structure des contenus afin d'assurer une expérience utilisateur homogène et transparente. En dernier lieu, il est essentiel de mettre en place une gestion particulière pour le contenu produit par les communautés de pratiques (CdP), ce qui implique la nécessité de



disposer de systèmes spécifiques pour la collecte, la structuration et la diffusion des connaissances résultant de leurs interactions, qu'elles soient en ligne ou en présentiel. La majorité des répondants à cette étude ont révélé que la gestion de contenu est un facteur crucial dans la gestion des connaissances. Ce facteur englobe des questions telles que celles de la gestion des documents, le développement de taxonomies, les cartes de connaissances, les mécanismes de recherche, l'évaluation du contenu, la mise à jour et la diffusion. Plusieurs autres auteurs soutiennent également l'importance de la gestion de contenu dans la fonction GC (Mack et al., 2001; Marwick, 2001; Natarajan & Shekhar, 2000; Robson et al., 2003). Cette étude soutient également un point de vue établi dans la littérature actuelle de GC selon lequel la technologie a un rôle prédominant dans la gestion de contenu. Par exemple, Marwick (2001) suggère aux organisations d'utiliser les technologies des moteurs de recherche et les systèmes de gestion de documents. La majorité des organisations étudiées ont une certaine forme de système de gestion de contenu en place. De nombreuses personnes interrogées dans cette étude ont noté que la gestion de contenu consomme une partie importante des ressources de GC. Les éditeurs de contenu, les éditeurs Web et les rédacteurs techniques sont quelques-uns des très rares emplois GC qui sont totalement dédiés à la fonction GC. La plupart des autres travaux GC sont intégrés dans les rôles fonctionnels existants. Dans leurs organisations, les portails d'entreprise se révèlent très efficaces pour gérer l'énorme contenu généré par diverses divisions. De nombreux répondants ont suggéré d'automatiser et d'intégrer les flux de travail et les activités de gestion de contenu avec les portails d'entreprise. Cette approche peut réduire la durée de création et de diffusion des connaissances dans l'organisations. Mack (2001) suggère également que les portails peuvent améliorer considérablement la gestion du contenu.

#### **4.4 Partage et réutilisation des connaissances**

Le partage et la réutilisation des connaissances est un facteur de GC complexe car il converge avec plusieurs autres facteurs évoqués précédemment. Cependant, cette étude a révélé de nombreuses questions et stratégies précises qui se concentrent spécifiquement sur l'amélioration du partage et de la réutilisation des connaissances.

Une proportion importante des connaissances requises pour l'organisation est déjà disponible au sein de ses différentes divisions. Toutefois, faute de méthodes efficaces de partage et de réutilisation, il existe un risque de réinvention de ces connaissances, ce qui entraîne une mobilisation de ressources précieuses et peut entraver le processus d'innovation. Les éléments de connaissance les plus fréquemment partagés et réutilisés comprennent les bonnes pratiques, les propositions commerciales, les livres blancs, les études de cas, les témoignages et les protocoles. Les interactions entre les employés, qu'elles soient informelles ou formelles, au sein ou à l'extérieur de l'organisation, représentent des voies essentielles pour la transmission des connaissances, tandis que les communautés de pratique (CdP) occupent une position centrale dans ce processus de partage et de réutilisation des savoirs.

Les programmes et les équipes de gestion des connaissances (GC) doivent se concentrer sur l'identification, la structuration et l'organisation des connaissances existantes afin de les rendre accessibles à l'ensemble de l'organisation. La création d'artefacts de connaissances réutilisables tels que les meilleures pratiques, les FAQ, les protocoles et les études de cas est une stratégie essentielle pour faciliter cette diffusion. Les programmes de mentorat et d'apprentissage représentent des moyens efficaces de transmettre les connaissances aux nouveaux arrivants. Diverses méthodes visant à favoriser le partage et la réutilisation des connaissances comprennent l'élaboration de Communautés de Pratique (CdP), l'allocation de temps pour le partage, la tenue d'événements internes dédiés au partage de connaissances, la création de portails d'entreprise et la promotion d'une culture encourageant l'interrogation et l'apprentissage. En conclusion, l'implémentation de mécanismes efficaces de gestion de contenu

et d'accessibilité, tels que les portails d'entreprise, contribue à réduire la duplication des connaissances et favorise l'émergence de nouveaux savoirs.

Cette étude met l'accent sur l'importance du partage et de la réutilisation des connaissances dans la fonction de GC. La littérature actuelle fournit une couverture exhaustive du rôle de ce facteur dans l'arène de la gestion des connaissances (Cabrera et Cabrera, 2002 ; Hansen et Haas, 2002 ; Huysman et De Wit, 2002 ; Nonaka et Takeuchi, 1995, Wenger et al., 2002). Par exemple, Markus (2001) suggère que le processus de réutilisation des connaissances se compose de quatre étapes : (1) capturer ou documenter les connaissances (2) emballer les connaissances pour les réutiliser (3) distribuer ou diffuser les connaissances et (4) réutiliser les connaissances. Wenger et al., Recommandent aux organisations de développer des CdP pour permettre le partage et la réutilisation des connaissances. Certains autres auteurs se concentrent sur des questions telles que la technologie et la culture (Bansler et Havn, 2004 ; Stenmark et Lindgren, 2004). Ces points de vue impliquent clairement la convergence de ce facteur avec plusieurs autres facteurs, abordés précédemment dans cette étude, tels que la création de connaissances, les CdP et la gestion de contenu.

La majorité des répondants à cette étude ont suggéré que le partage et la réutilisation des connaissances peuvent offrir de nombreux avantages tangibles tels que des revenus de vente accrus, une meilleure qualité, une réduction des coûts et des délais de mise sur le marché. Par exemple, la réutilisation d'artefacts de connaissances tels que les propositions de vente des clients, les meilleures pratiques, les protocoles et les composants logiciels peut offrir des avantages substantiels en termes de coût et de qualité. Cependant, les organisations doivent fournir les ressources nécessaires telles que le temps des employés, les ressources financières, l'infrastructure technologique pour permettre le partage et la réutilisation des connaissances.

#### **4.5 Processus opérationnel**

La majorité des répondants ont déclaré que les processus opérationnels représentent un facteur important dans la fonction de GC. Les programmes de GC dans leurs organisations améliorent constamment les flux de connaissances en identifiant et en optimisant les processus intensifs de connaissances.

Une proportion significative des connaissances organisationnelles est incorporée dans les processus opérationnels, en particulier dans les domaines des ventes, du marketing et de la conception de produits/services, qui sont souvent les plus gourmands en connaissances. La mise en lumière de la connaissance de ces processus et sa gestion efficace représentent des défis laborieux. L'optimisation des processus métier est un élément clé pour améliorer la gestion des connaissances, cependant, cette démarche peut s'avérer complexe, coûteuse et exiger un investissement en temps considérable. Cependant, une gestion efficace de la connaissance des processus peut procurer des avantages de performance à la fois immédiats et durables. Au sein des grandes entreprises, les écarts dans les procédures entre les différentes divisions peuvent engendrer des inefficacités et perturber la circulation des connaissances, alors que certaines divisions peuvent éprouver des réticences à partager leur savoir en raison d'appréhensions liées aux modifications organisationnelles. De plus, les chaînes de valeur, telles que le processus de développement de produits, peuvent impliquer la collaboration avec des partenaires externes, ce qui rend la gestion des connaissances plus complexe en raison des impératifs de confidentialité et de sécurité. L'examen et la documentation de ces processus permettent d'identifier les connaissances essentielles et de consigner les meilleures pratiques à travers les différentes divisions, ce qui aide à combler les lacunes et à réduire la rétention excessive de connaissances. L'optimisation des processus de gestion des connaissances nécessite fréquemment la mise en place d'initiatives visant à améliorer, aligner, automatiser et standardiser les processus métier. Ces améliorations peuvent engendrer des bénéfices tangibles

tels que des diminutions de dépenses, ce qui contribue à accroître le retour sur investissement des initiatives de gestion des connaissances.

Il est recommandé que les activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement adoptent une approche axée sur l'amélioration continue des processus plutôt que sur des changements radicaux. Une approche efficace consiste à coopérer avec les initiatives déjà en place visant à améliorer les processus, ainsi qu'avec les équipes impliquées. Il est primordial d'impliquer les partenaires de la chaîne de valeur dans les initiatives de gestion des connaissances afin d'en optimiser l'impact. Faciliter l'accès aux connaissances des processus via des outils numériques tels que les intranets ou les portails de connaissances peut accroître leur exposition et encourager des améliorations organisationnelles. De plus, les projets de gestion des connaissances peuvent tirer parti des documents et des analyses des programmes de qualité et informatiques afin d'établir une synergie entre les initiatives de gestion des connaissances et d'autres projets internes.

Cette étude démontre que la gestion efficace des processus métier est un élément important de la fonction GC. De nombreux répondants ont suggéré que certains changements de processus seraient nécessaires pour le succès et la durabilité des programmes de GC. Davenport (1998) soutient également cette notion et préconise que les connaissances essentielles de l'entreprise soient générées, utilisées et partagées de manière intensive dans quelques processus opérationnels. Ces processus à forte intensité de connaissances peuvent varier en fonction de l'organisation et du secteur industriel, mais comprennent généralement des études de marché, le développement de produits, les ventes et la prestation de services. Ils sont considérés comme les processus centraux de la chaîne de valeur et utilisent principalement les connaissances afin de créer des extraits de processus (Eppler, et al., 1999 ; Remus et Schub, 2003). L'importance de la gestion des processus métier dans la fonction de GC est bien articulée dans la littérature contemporaine de GC. Cependant, il y a un manque de théories et de concepts spécifiques et suffisants pour traiter ce facteur. Cette étude a révélé de nombreuses stratégies de GC pour résoudre les problèmes dans ce domaine. Par exemple, les programmes de GC de certaines organisations ont analysé et documenté les processus métier pour trouver les processus les plus intensifs en connaissances et les flux de connaissances inhérents. Les répondants considéraient la plupart des processus en contact avec les clients comme des processus les plus intensifs en connaissances, ils ont suggéré de les optimiser pour capturer les connaissances essentielles des clients de divers segments de marché. La littérature actuelle, dans le domaine de la gestion d'entreprise, souligne également que l'acquisition de la connaissance client est un avantage concurrentiel. Plusieurs auteurs préconisent de l'utiliser dans le développement de produits et la prestation de services (Drucker, 1999 ; Gebert, et al., 2002 ; Hammer, 1990 ; Österle, 2001 ; Porter et Millar, 1985). La plupart des organisations étudiées ont créé des groupes de discussion de l'industrie pour approfondir et pousser la connaissance du marché dans les processus de développement de produits et de services. De nombreux répondants ont également affirmé qu'il est essentiel d'intégrer les activités de GC aux processus métier de base pour permettre un flux de connaissances transparent dans la vie professionnelle quotidienne. Cela nécessite une analyse et une amélioration continues des processus les plus intensifs en connaissances pour évaluer et résoudre les besoins, les ressources et les lacunes en matière de connaissances. Ces initiatives de processus normalisent et diffusent les activités de GC de quelques équipes et divisions actives dans le domaine des connaissances à l'ensemble de l'organisation (Nissen et Levitt, 2004 ; Wenger, 2004). Cependant, pour intégrer les activités de GC dans les processus les plus intensifs en connaissances, de nombreux répondants ont suggéré d'apporter des changements progressifs au processus plutôt que de procéder à une réingénierie complète. La réingénierie totale des processus, pour la GC, est considérée comme une tâche longue et complexe qui peut faire dérailler les efforts de GC. Par conséquent, une approche continue et

incrémentale est privilégiée, dans laquelle les activités de GC sont progressivement implantées dans les processus métier de base.

## 5. Conclusion

Les intervieweurs de cette étude confirment que la mise en place efficace d'une stratégie de gestion des connaissances a des répercussions sur l'innovation, la création de nouveaux produits, l'adoption de nouvelles technologies et le développement de nouveaux segments d'activité. L'innovation peut être perçue comme l'avantage principal de la gestion des connaissances. Bien que les initiatives de GC aient principalement visé à accroître la productivité, la gestion des connaissances offre également la possibilité d'anticiper les risques, de favoriser l'innovation et ainsi de renforcer la compétitivité et la réactivité dans un environnement concurrentiel.

La gestion des connaissances contribue à renforcer la phase finale du cycle de vie du produit, à savoir la clôture. Il est essentiel de consigner par écrit toutes les erreurs survenues lors de la phase de planification, de conception et d'exécution. Il est essentiel, à partir de ces erreurs, de recenser toutes les leçons tirées de cette expérience. L'intégralité de ce patrimoine intellectuel consigné sur un support physique joue un rôle positif dans le développement d'une mémoire, élément essentiel de la performance et fondement de l'innovation. La capitalisation des connaissances facilite le transfert de celles-ci aux nouveaux collaborateurs, réduisant ainsi le risque d'erreurs et améliorant l'efficacité lors de projets ou de programmes ultérieurs. Ainsi, l'optimisation des bonnes pratiques dépend en partie de la gestion des connaissances des projets/programmes précédents.

Les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés qu'après avoir mené des recherches dans divers secteurs d'activité. Ainsi, des axes de recherche sont envisagés pour étudier l'incidence de la gestion des connaissances sur l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel dans les industries à forte intensité de connaissances.

## Références

- (1). Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- (2). Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001, réédité en 2019). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- (3). Amidon, D. M., & Mahdjoubi, D. (2003). An atlas for knowledge innovation: Migration from business planning to innovation strategy. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management: Knowledge directions*. Berlin: Springer.
- (4). Baromètre de l'innovation ouverte, (2014), rapport publié sur le site : [https://www.innover-en-france.fr/wp-content/uploads/2024/05/141126-OPEN-INNOVATION-Synthese-barometre-Innovation-Ouverte-resultats-et-pistes-de-reflexion\\_-\\_Novembre-2014.pptx](https://www.innover-en-france.fr/wp-content/uploads/2024/05/141126-OPEN-INNOVATION-Synthese-barometre-Innovation-Ouverte-resultats-et-pistes-de-reflexion_-_Novembre-2014.pptx)
- (5). Berner, M, Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310–1331.
- (6). Bouraghda, H. T., & Dris, N. B. (2015). The impact of knowledge sharing on the human resources performance: a case study of TV and NR's production unit of condor company in Algeria. *Jordan Journal of Business Administration*.

- (7). Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330–335.
- (8). Bush A and Tiwana A (2005) Designing sticky knowledge networks. *Communications of the ACM*.
- (9). Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*.
- (10). Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J. and Kou, G., 2015. IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*, 52 (6), 643-657.
- (11). Chesbrough H.W., Piller F. (2012), (eds), “Bridging mass customization & open innovation”, *Proceedings of the 2011 World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation*, San Francisco, Lulu Publishers.
- (12). Creswell, J. (1998), “Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- (13). Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998, réédité en 2020). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
- (14). Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (2000), “Handbook of Qualitative Research, (2nd ed.)”. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- (15). Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- (16). Drucker, P.F., 1993. *The Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- (17). Ernst & Young. (1997). *Knowledge management*.
- (18). Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1997). *Strategy and the new economics of information*. Harvard Business Review.
- (19). 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.
- (20). Gold, A.H., and Arvind Malhotra, Albert H Segars, 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- (21). Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- (22). Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- (23). Higgins, J. M. (1995). *Innovate or evaporate: Seven secrets of innovative corporations*.
- (24). Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*.
- (25). Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*.
- (26). Lengnick-Hall, C.A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*.
- (27). Liao, C., Chuang, S. and To, P., 2011. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64 (7), 728-736.
- (28). Markides, C. (1997). *Strategic innovation*. Sloan Management Review.
- (29). Masa’deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among trans-formational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*.
- (30). Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*.



- (31). Moos, B., Beimborn, D., Wagner, H. and Weitzel, T., 2013. The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective. *International Journal of Innovation Management*, 17 (05), 1350019.
- (32). Nonaka I and Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- (33). North, K., Maier, R., & Haas, O. (Eds.). (2018). *Managing knowledge in the digital economy*. Heidelberg: Springer.
- (34). Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*.
- (35). Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*.
- (36). Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*.
- (37). Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*.
- (38). Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*.
- (39). Silverman, D.(2005), "Doing Qualitative Research", (2nd edition). Sage Publications, London.
- (40). Stake, R.E. (2000), "Case studies", in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S.(Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed., Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- (41). Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- (42). Tanriverdi, H., 2005. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly*, 311-334.
- (43). Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 43(6), 1609-1635.
- (44). Trudel, J.D. (1998). *Trudel to form Electronic Design*.
- (45). Vanhaverbeke, Wim, Vermeersch, Ine, Zutter, Stijn, (2012), *Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Research Report, FLANDERS DC.
- (46). Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*.
- (47). Yadav, N. (2013). A role of knowledge management in organizational performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*.
- (48). Yayavaram, S., and Chen, W., 2015. Changes in firm knowledge couplings and firm innovation performance: The moderating role of technological complexity. *Strategic Management Journal*, 36 (3), 377-396.
- (49). Yin, R. (2002), "Case study research: Design and methods", 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.



## Annexe

### Guide d'entretien semi-directif : Rôle de la Gestion des connaissances dans le processus d'Innovation

#### 1. Contexte du participant

##### 1. Profil et expérience :

- Pouvez-vous nous décrire votre rôle dans l'organisation et votre expérience en matière de gestion des connaissances et d'innovation ?

##### 2. Définition et perception de la gestion des connaissances (GC) :

- Comment définissez-vous la gestion des connaissances dans le cadre de votre travail ?
- Quelle est, selon vous, l'importance de la GC pour soutenir l'innovation dans votre organisation ?

#### 2. Gestion de contenu

##### 3. Stratégies de gestion de contenu :

- Quelles stratégies de gestion de contenu sont mises en place dans votre organisation ?
- Quels outils de gestion de contenu utilisez-vous pour stocker et organiser les connaissances ?

##### 4. Accessibilité et diffusion du contenu :

- Comment l'organisation s'assure-t-elle que les contenus et informations sont facilement accessibles aux équipes qui en ont besoin pour innover ?
- Rencontrez-vous des défis pour assurer l'accessibilité des connaissances à tous les niveaux ?

##### 5. Impact sur l'innovation :

- Comment la gestion de contenu influence-t-elle le processus d'innovation dans votre organisation ?
- Avez-vous des exemples où la gestion de contenu a directement contribué à la création d'innovations ?

#### 3. Partage et réutilisation des connaissances

##### 6. Mécanismes de partage des connaissances :

- Comment se fait le partage des connaissances entre les équipes et les départements dans votre organisation ?
- Quelles pratiques facilitent le partage des savoirs ?

##### 7. Réutilisation des connaissances :

- Comment les connaissances précédemment accumulées sont-elles réutilisées pour de nouveaux projets ou pour résoudre des problèmes ?
- Y a-t-il des processus en place pour identifier les connaissances pertinentes à réutiliser lors du développement de nouvelles idées ou produits ?

##### 8. Obstacles au partage et à la réutilisation :

- Quels sont, selon vous, les principaux défis au partage et à la réutilisation des connaissances dans votre organisation ?
- Comment ces défis influencent-ils la capacité d'innover de votre organisation ?

##### 9. Effets du partage et de la réutilisation sur l'innovation :

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage et la réutilisation des connaissances renforcent la capacité d'innovation de votre organisation ?
- Avez-vous observé des exemples où la réutilisation des connaissances a favorisé l'innovation ?

#### 4. Processus opérationnels et innovation

##### 10. Intégration des connaissances dans les processus opérationnels :

- Comment les processus opérationnels intègrent-ils la gestion des connaissances dans votre organisation ?
- Quels processus spécifiques ont été ajustés pour faciliter l'innovation ?

##### 11. Améliorations des processus via la GC :

- Avez-vous observé des situations où l'accès à des connaissances structurées a permis d'améliorer les processus opérationnels ?
- Comment ces améliorations ont-elles contribué à l'innovation dans vos produits ou services ?

##### 12. Exemples d'innovation dans les processus opérationnels :

- Pouvez-vous nous donner un exemple d'innovation dans les processus opérationnels qui a été soutenue par une gestion efficace des connaissances ?
- Dans quelle mesure cette innovation a-t-elle eu un impact sur la performance ou la compétitivité de votre organisation ?

#### 5. Culture organisationnelle et soutien à l'innovation

##### 13. Culture de partage et soutien de la direction :

- Comment décririez-vous la culture de votre organisation en matière de partage et de gestion des connaissances ?
- Le soutien de la direction favorise-t-il activement les pratiques de gestion des connaissances pour l'innovation ? Si oui, comment ?

##### 14. Incitations au partage et à l'innovation :

- Quels sont les mécanismes mis en place pour encourager les employés à partager et réutiliser les connaissances ?
- Ces incitations ont-elles un impact sur la génération d'idées nouvelles et le développement de solutions innovantes ?

## **6. Améliorations et perspectives d'évolution**

### **15. Suggestions d'améliorations en gestion des connaissances :**

- Selon vous, quels changements pourraient être apportés à la gestion des connaissances pour mieux soutenir l'innovation ?
- Existe-t-il des technologies ou pratiques émergentes que vous aimeriez voir implémentées pour optimiser la gestion de contenu, le partage et la réutilisation des connaissances ?

### **16. Vision future :**

- À votre avis, comment la gestion des connaissances va-t-elle évoluer dans votre organisation pour soutenir encore plus l'innovation ?
- Quelles pratiques ou structures aimeriez-vous voir pour faciliter l'alignement entre la GC et l'innovation dans les années à venir ?

## **Exemples de transcriptions d'entretiens réalisés :**

### **Entretien avec des manager des trois opérateurs objet de l'étude**

#### **Gestion de Contenu**

**Q :** Parlez-nous des pratiques de gestion de contenu dans votre organisation. Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour organiser et partager les connaissances ?

**R :** Nous utilisons une plateforme collaborative où toutes les informations clés sont stockées, notamment les rapports de projets, les leçons apprises (les échecs et erreurs à éviter) et les meilleures pratiques. Nous avons également mis en place une base de données centralisée qui facilite l'accès aux documents de référence pour l'ensemble des collaborateurs.

**Q :** Cela influence-t-il l'innovation ?

**R :** Absolument. Cette gestion centralisée permet à nos équipes de gagner du temps et de s'appuyer sur des expériences passées pour éviter des erreurs. Nous avons pu réduire le délai de lancement de nouveaux services en réutilisant des connaissances techniques documentées.

#### **Partage et Réutilisation des Connaissances**

**Q :** Comment les connaissances sont-elles partagées et réutilisées ?

**R :** Nous avons instauré des réunions de partage de connaissances et des sessions de retour d'expérience après chaque projet majeur. En plus, notre plateforme permet de catégoriser les informations par type de projet, ce qui aide les équipes à retrouver des projets similaires pour s'en inspirer et des scénarios de résolution de problèmes techniques.

**Q :** Quels sont les principaux défis dans ce domaine ?

**R :** Le principal défi reste la disponibilité du personnel. Tout le monde est pris par ses propres projets et la documentation peut parfois être négligée. Pour remédier à cela, nous travaillons à simplifier encore plus le processus de documentation pour faciliter son adoption.

#### **Partage et Réutilisation des Connaissances**

**Q :** Comment se fait le partage et la réutilisation des connaissances ?

**R :** Nous avons des sessions régulières pour partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques. Les managers jouent aussi un rôle clé en encourageant leurs équipes à documenter et partager leurs savoirs.

**Q :** Quels sont les obstacles que vous rencontrez dans ce domaine ?

**R :** Un obstacle courant est la réticence des équipes à partager leurs connaissances, souvent par manque de temps ou de moyens. Nous avons mis en place des incitations pour encourager davantage la contribution.

#### **Processus Opérationnels et Innovation**

**Q :** Comment la gestion des connaissances est-elle intégrée dans les processus opérationnels de votre organisation ?

**R :** Nous avons ajusté certains processus pour intégrer des étapes spécifiques de documentation et de partage. Par exemple, dans les projets d'innovation, nous commençons par une phase de recherche documentaire pour voir ce qui a déjà été fait, ce qui nous permet de mieux définir les axes d'innovation.

**Q :** Avez-vous observé des exemples où la gestion des connaissances a directement contribué à l'innovation ?

**R :** Oui, nous avons récemment lancé un service clients qui s'inspire de pratiques et de technologies déjà en place dans d'autres filiales. La réutilisation des connaissances et l'alignement avec les processus opérationnels nous ont permis de réaliser ce projet en un temps record.

#### **Culture de Partage et Soutien de la Direction**

**Q :** Comment la culture organisationnelle soutient-elle le partage et la réutilisation des connaissances ?

**R** : Nous avons une culture de transparence et d'échange qui est fortement encouragée par la direction. Les cadres supérieurs valorisent la documentation et le partage des connaissances, ce qui est essentiel pour créer un environnement d'innovation.

**Q** : Y a-t-il des incitations pour encourager cela ?

**R** : Oui, en effet. Les employés ayant contribué au partage de connaissances sont régulièrement reconnus lors des réunions d'équipe et certains reçoivent des primes. Cela a beaucoup amélioré notre culture de collaboration.