

La valorisation du savoir, source d'avantage stratégique pour l'entreprise

Application au cas d'un systémier de l'aéronautique

1235

Résumé

Depuis les années 90, la Knowledge Based View (KBV) met l'accent sur la portée stratégique du savoir en le considérant comme créateur de valeur et d'avantage stratégique. Inscrit dans le courant de la KBV, ce papier s'intéresse aux dispositifs managériaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir. Il montre en particulier, dans le cadre d'une étude de cas menée auprès d'un systémier d'air de l'aéronautique, que la mise en place d'un processus de gestion de savoir et d'une activité de veille, associées à l'utilisation des TIC en vue de gérer les informations pertinentes pour l'entreprise, aident à valoriser le savoir organisationnel. L'enquête relève enfin un autre dispositif managérial en vue de valoriser le savoir et n'ayant pas été souligné par la littérature. Il s'agit du style de leadership participatif.

Mots clés

Valorisation du savoir, processus de gestion de savoir, veille, TIC, leadership participatif.

INTRODUCTION

Le concept de savoir a connu le jour vers le milieu du 20^{ème} siècle, avec trois travaux essentiellement. Barnard (1886-1961) met d'abord l'accent sur les concepts de « savoir faire » et de « connaissance comportementale », ne pouvant pas être formulés verbalement. Ensuite, Hayek (1945) souligne l'importance de la « connaissance scientifique », définie comme relative aux règles générales de la science, ainsi que l'avantage distinctif qu'elle donne à ses détenteurs. Quant à Polanyi (1958 et 1967), il était le premier à introduire le concept de « connaissance tacite » qui est implicite, inarticulée et non verbale et qui procède de l'expérience et de l'intuition.

Au fil du temps, le savoir, défini par *The Resource Dependency Theory* (Pfeffer et Salancik, 1978) et *The Resource Based View (RBV)* (Barney, 1986) comme une des ressources de l'organisation, a été élevé, notamment par *The Knowledge Based View Of The Firm (KBV)* (Conner, 1991 ; Barney, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; Drucker, 1999 ; Grant, 1996), au rang de la ressource la plus importante pour l'organisation. Cette théorie rattache au savoir une portée stratégique, eu égard à son rôle dans la génération de la valeur pour l'entreprise, créant ainsi tout un mouvement théorique en faveur de la valorisation du concept du savoir. Selon cette optique, l'organisation est considérée comme le principal vecteur de production, de transfert et de combinaison du savoir (Kogut et Zander, 1992). Elle veille à la collecte des savoirs en externe et à la disponibilité et à la valorisation des savoirs en interne.

En pratique, on assiste à une prise de conscience de la part de plusieurs entreprises françaises quant à l'importance de la valorisation de leurs savoirs organisationnels. Nous en citons l'exemple de quelques entreprises de la région de Champagne-Ardenne qui se sont inscrites à un programme d'aide au transfert de connaissances et de retour sur expérience en vue de protéger leurs savoirs de la fuite et de la perte (Hocquart, 2010).

Pour répondre à l'objectif de valorisation du savoir par l'entreprise, la littérature propose une large panoplie de dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir. Quand certains auteurs parlent de l'aplatissement de la hiérarchie et de la formation de groupes de projets spécialisés, d'autres évoquent la nécessité d'impliquer la direction générale et de centrer l'organisation autour d'objectifs communs, d'autres enfin mettent l'accent sur le rôle stratégique de l'information et de la maîtrise des TIC. Une synthèse de ces nombreux dispositifs nous permet de les classer en trois principales

catégories : la première relève de la stratégie de l'entreprise et de son lien avec le savoir, la deuxième est focalisée sur les aspects managériaux et la troisième aborde les aspects structureaux.

- D'un point de vue stratégique, la direction générale de l'entreprise met en œuvre un cadre institutionnel, une culture, un budget, des processus et des outils communs pour supporter la valorisation du savoir qu'elle considère comme un objectif stratégique (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006).

- D'un point de vue managérial, Nonaka et Takeuchi (1995), Alavi et Leidner (1999) et Malhotra et Galletta (2003) proposent un contexte et des conditions de travail de nature à valoriser et à tirer avantage des savoirs de chacun. Il s'agit, par exemple, de l'instauration d'une politique de gestion du savoir et d'une culture propice au partage.

- D'un point de vue structural, le choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) et d'une organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélinier, 1999 ; Grundstein, 2006) paraissent être à même de faciliter la valorisation du savoir.

S'alignant à la KBV, et à l'affilée d'une première communication traitant des aspects structureaux (XXX, 2010), le présent papier présente une synthèse des dispositifs, moyens et pratiques managériaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir en vue d'en créer un avantage stratégique. Son objectif premier est de vérifier l'existence des dispositifs dans une entreprise du secteur français de l'aéronautique réputée pour avoir centré sa stratégie sur la valorisation de ses savoirs. L'objectif second de ce papier est de montrer comment les dispositifs managériaux aident l'entreprise à tirer de la valeur et de l'avantage stratégique à partir de la valorisation de ses savoirs.

Une première partie de ce papier présente une synthèse rapide des travaux antécédents relatifs aux concepts de « savoir » et de « valorisation du savoir » ainsi qu'à la portée stratégique qu'ils impliquent. A partir d'une revue de la littérature, le papier propose, dans une deuxième partie, trois dispositifs managériaux de nature à aider l'entreprise à valoriser son savoir et à l'utiliser pour développer un avantage stratégique. La méthodologie adoptée pour l'approche du terrain est exposée en troisième partie, pour consacrer la dernière partie de ce papier à l'analyse et la discussion des résultats.

1. VALORISATION DU SAVOIR : ECLAIRAGE SEMANTIQUE ET ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

Un rapide tour d'horizon autour des travaux théoriques portant sur le concept de savoir montre qu'il n'existe pas de consensus relatif à la définition du savoir. Quand la littérature anglo-saxonne, pionnière dans les travaux relatifs au *Knowledge Management*, emploie le concept de '*knowledge*', les auteurs francophones utilisent les notions de 'savoir' et de 'connaissance', en en faisant tantôt la distinction tantôt la confusion. Ainsi tenons-nous d'abord à distinguer le concept de savoir, tel que perçu par la présente recherche de celui de connaissance, pour ensuite présenter une synthèse des enjeux qui découlent de sa valorisation par l'entreprise, tels que décrits dans la littérature.

1.1. SAVOIR ET VALORISATION DE SAVOIR : REVUE DE LA LITTÉRATURE

D'après Tanguy (2000), alors que le savoir peut renvoyer à des outils informatiques tels que les ordinateurs, le concept de connaissance renvoie, quant à lui, à l'être humain. L'auteur précise que la connaissance est « un savoir incarné dans une personne physique. Autrement dit, quelque chose qui est su par quelqu'un est une connaissance pour ce quelqu'un. La connaissance renvoie toujours à un processeur humain à même de mettre en œuvre ». Dans le même ordre d'idées, Balley (1997) stipule que la connaissance est « un continuum mental ».

Mais contrairement à ces deux auteurs qui ont établi la distinction entre les concepts de savoir et de connaissance en reliant la connaissance à un processeur humain, Durand (1997) définit cette dernière comme « l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence qui permet [à l'entreprise] de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les transformer en des éléments d'information acceptés et pour les intégrer dans des schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu mais aussi la structure, chemin faisant ». Dans sa définition, Durand (1997) souligne l'aspect interprétatif, intégratif et transformationnel de la connaissance, caractéristiques rattachées, a priori, au concept de savoir (Bruneau et Pujos, 1992 ; Brilman, 2001).

Toutefois, étant donné que l'unité d'analyse considérée dans la présente recherche est l'organisation et non pas la personne humaine, nous nous alignons à Durant (1997) et Tanguy (2000) qui stipulent que le savoir, que nous distinguons de la connaissance, n'implique pas

uniquement un processeur humain et qu'il renvoie aussi à d'autres éléments relatifs à l'organisation et à la technologie. La définition du savoir retenue alors pour ce papier est celle donnée par Mbengue (2004) qui stipule que le savoir est « un ensemble de ressources immatérielles et matérielles englobant des éléments de diverses natures : humaine (les savoirs, savoir-être et savoir-faire), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. ».

La mise en valeur du savoir de l'entreprise a souvent été abordée par la littérature à travers deux notions : celle de la 'valorisation' et celle de la 'capitalisation' du savoir. Veybel et Prieur (2003) définissent la 'valorisation du savoir' comme la mobilisation et la consolidation des savoirs organisationnels en normes, procédures, méthodologies, etc., augmentées par les savoirs déclinés selon le métier, ou le projet, selon qu'on raisonne en termes de service ou d'équipe de projets. Cependant, la conversion du savoir en normes, procédures, etc., est désignée par Prax (2002) par la notion de 'capitalisation' du savoir qui renvoie, selon cet auteur, à « un travail humain qui consiste à collecter, filtrer, trier et indexer des documents, informations, dans le but de les rendre référentiels ». La consolidation du savoir dans des supports formels est aussi désignée par Bück (1999) par la notion de 'capitalisation' du savoir qu'il résume dans l'adaptation et l'optimisation de l'existant, l'établissement d'une base documentaire individuelle à chacun des membres de l'entreprise et l'organisation d'un système de conservation et de diffusion du savoir.

De ce développement, les notions de 'valorisation' et de 'capitalisation' semblent détenir la même signification. Toutefois, nous nous alignons, dans la présente recherche, à Veybel et Prieur (2003), en retenant la notion de 'valorisation du savoir', car elle nous paraît plus à même à mettre en lumière la notion de 'valeur' du savoir. Nous définissons la 'valorisation du savoir' comme la capacité d'une entreprise à reconnaître son potentiel de savoir, le codifier, l'accumuler (notion de capitalisation), et enfin le rentabiliser pour en tirer un avantage stratégique.

1.2. VALORISER LE SAVOIR DE L'ENTREPRISE POUR EN CREER UN AVANTAGE STRATEGIQUE

La portée stratégique d'une ressource, de manière générale, a été examinée par Winter (1987), Barney (1991) et Arrègle (2000, 2006). Ces auteurs rattachent à la ressource quelques caractéristiques qui lui confèrent un aspect stratégique. XXX (2010) présentent une synthèse de ces trois travaux résumée dans les quatre éléments suivants, que les auteurs rattachent plus particulièrement au savoir :

- la rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise,
- la valeur dans le sens où le savoir permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement,
- la non substituabilité du savoir par un autre ayant le même potentiel de génération d'avantage compétitif,
- et la non imitativité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relatives à la création du savoir.

A côté de ces quatre éléments, la dimension stratégique du savoir, renvoie selon Porter et al., (2007) à la nécessité de réfléchir à la protection de la production intellectuelle ainsi qu'à la formation professionnelle continue.

Pour Bück (1999), la valeur stratégique du savoir est fonction de sa valeur d'utilité, notamment économique. Elle est essentiellement rattachée au 'savoir unique' qui est un savoir rare, constituant pour l'entreprise un atout stratégique, un 'facteur clé de succès' que l'auteur assimile au concept de 'compétence clé'.

Toutefois, si l'on s'en tient strictement aux quatre éléments résumés par XXX (2010) et qui traduisent la portée stratégique du savoir, seules les formes de savoir tacite d'une entreprise (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1999) paraissent remplir les conditions, dans la mesure où ce sont des ressources non identifiables (ambigües), rares, non substituables, non imitables et pouvant être source de valeur stratégique pour l'entreprise (Nonaka, 1994). Nous y ajoutons les formes protégées du savoir explicite dont la portée stratégique pour l'entreprise, peut être appréhendée à travers la valeur d'utilité économique qu'elle véhicule (Bück, 1999), tel est le cas du brevet qui constitue l'exemple type du savoir explicite.

Toutefois, la valorisation du savoir pour tirer avantage de sa portée stratégique passe, selon la littérature, par la mise en œuvre par l'entreprise d'un ensemble de dispositifs d'ordre

structural, managérial et stratégique. Nous nous intéressons, dans ce papier, aux dispositifs de type managérial susceptibles d'offrir à l'entreprise des possibilités importantes de valorisation du savoir de chacun.

2. TROIS DISPOSITIFS MANAGERIAUX POUR VALORISER LE SAVOIR

Une revue de la littérature autour des dispositifs managériaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser ses savoirs permet de relever une redondance de certains dispositifs, moyens et pratiques organisationnels que nous résumons dans les trois éléments suivants : un processus de gestion de savoir, une activité de veille organisée et soutenue et une utilisation des TIC en vue de valoriser le savoir. Ces dispositifs seront développés dans les trois paragraphes suivants.

2.1. MISE EN ŒUVRE D'UN PROCESSUS DE GESTION DE SAVOIR

Malgré une littérature abondante, la signification exacte du concept de 'gestion de savoir' demeure encore floue. L'étude de la quasi-totalité des définitions observées laisse plutôt apparaître le contenu de l'activité 'gestion de savoir'. En effet, ce dernier peut être décrit comme :

- « un processus systémique et organisationnel permettant d'acquérir, organiser et communiquer les connaissances à la fois tacites et explicites des employés, afin que d'autres puissent les utiliser pour être plus efficaces et plus productifs dans leur travail » (Alavi et Leidner, 1999, b).
- « le contrôle et l'utilisation optimale de la connaissance à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ceci afin de réaliser avec succès les objectifs organisationnels » (Van Der Pijl et Van Boven, 1998).
- « un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. [...] Viennent dès lors immédiatement deux éléments importants du management des savoirs : la codification (des savoirs explicites) et l'interaction (pour l'acquisition des savoirs tacites à travers le transfert d'expérience et la pratique) » (Mbengue, 2004).
- « une démarche volontariste souvent explicite et systématique de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise. Cette démarche intègre des activités de création, de recueil, d'organisation, de diffusion et d'exploitation des savoirs explicites et tacites utiles à l'entreprise » (Mbengue, 2004).

- « un management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux qualités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable ; finalités sous-tendues par leurs dimensions économique, humaine, sociale et culturelle » ECRIN (2001). La finalité patrimoniale désigne, dans ce contexte, la préservation des connaissances, leur réutilisation et leur actualisation. La finalité d'innovation durable renvoie à la création des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation. En effet, la direction générale se charge de repérer (identifier, acquérir) les connaissances cruciales, de les préserver (conserver), de les valoriser (partager) et de les actualiser (enrichir) et ce, dans un but de performance globale.

La littérature propose aussi quelques modèles de gestion de savoir : celui de Sarvary (1999), de Limayem et Frini (1999), de Gupta et Govindarajan (2000), et de Gold, Malhotra et Segars (2001). Les modèles élaborés par ces auteurs renvoient toujours à l'idée du processus avec un nombre différent d'étapes pour chaque auteur. Suite à une synthèse de ces modèles et des développements présentés plus-haut, nous définissons la gestion du savoir comme un processus qui consiste à créer (collecter et acquérir) les savoirs pertinents pour l'entreprise, les traiter (formaliser), les diffuser (partager), les enrichir (renouveler), les sauvegarder et les protéger contre l'imitation ou la perte.

En pratique, les dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour gérer son savoir, diffèrent selon les étapes du processus.

Pour la création du savoir, Hemlin, (1999) évoque la nécessité d'instaurer, au sein de l'entreprise, un cadre de travail favorisant l'interaction sociale, le travail de groupe, les réunions fréquentes, etc. L'auteur ajoute que, pour maximiser ses chances d'identification des savoirs cruciaux, l'entreprise a intérêt à mettre en place une activité de veille. A ces dispositifs, Simon (1991) souligne la nécessité de procéder à un recrutement de personnes porteuses de savoir et d'organiser des actions fréquentes de formation continue pour les employés de l'entreprise.

Pour le traitement du savoir, plusieurs auteurs (Alavi et Leidner, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 et Mbengue, 2004) ont mis l'accent sur l'importance de formaliser le savoir, de le codifier et de le convertir de sa forme brute en une forme compréhensible et utilisable par le personnel. Pour cela, l'entreprise a la possibilité de

recourir à quelques techniques de traitement du savoir (Büch, 2000 et Prax, 2000), telles que la méthode Capex (capitalisation de l'expérience), la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence et la GEIDE (Gestion Electronique d'Informations et de Documents de l'Entreprise).

Pour la diffusion et le partage du savoir, une synthèse de la littérature laisse voir une prédominance des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui demeurent pionniers dans ce domaine notamment avec leur modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation) qui s'inscrit dans leur théorie de création du savoir organisationnel (*The Organizational Knowledge Creation Theory Of The Firm*). Les auteurs mettent l'accent sur :

- le rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite).
- le rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers tacite).
- le rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir (tacite vers tacite).
- le rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'information dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite).
- Au modèle SECI, Grant (1996) ajoute quatre autres dispositifs à savoir :
 - les « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums,
 - l'organisation du travail en « séquences » permettant l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée,
 - les « routines » facilitant l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée,
 - et la formation des groupes de résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes.

Enfin, pour la protection du savoir contre la perte ou l'imitation, la littérature met essentiellement l'accent sur le développement des brevets ou des 'enveloppes *Soleau*'.

En guise de synthèse, la gestion du savoir constitue pour l'entreprise une activité avantageuse en termes de valorisation stratégique du savoir et d'amélioration de la position

concurrentielle. Cette activité consiste à collecter les savoirs cruciaux pour l'entreprise, les traiter, les diffuser et les protéger contre la perte et l'imitation. Nous formulons alors la première proposition comme suit :

P1 : L'instauration d'un processus de gestion du savoir pour la collecte, le traitement, la diffusion, le renouvellement et la protection du savoir favorise la valorisation du savoir en vue d'en créer un avantage stratégique pour l'entreprise.

Toutefois, c'est l'information qui constitue la principale composante du savoir (Mbengue, 2004). Selon Bruneau et Pujos (1992) « le savoir est autre chose qu'un simple stock d'informations. Il se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation ». Ce papier s'intéresse alors à identifier l'impact de la valorisation de l'information sur la valorisation du savoir.

2.2. VALORISATION DES INFORMATIONS INTERNES ET EXTERNES

Skryme (1997) explique que, pour que l'information puisse nourrir le savoir, il est important qu'elle soit contrôlée et filtrée « *good information management is the essential foundation to good knowledge management. The two go hand to hand* ». Dans ce sens, Bassi (1997) associe le management du savoir à la richesse informationnelle et à la largeur des bases de données existantes.

Dans les organisations classiques, l'information circule de l'amont vers l'aval. Les relations de l'information, selon la ligne hiérarchique, sont expliquées par une information soit remontante (pour le contrôle, la prise de décision et les suggestions), soit descendante (Krier, 1981). Cependant, Drucker (1999, a) stipule que les entreprises valorisant le savoir devraient être structurées « autour d'une remontée organisée de l'information qui compare les résultats aux performances attendues ». La valorisation du savoir au sein d'une entreprise suppose, selon l'auteur, que la frontière entre le récepteur et l'émetteur de l'information s'estompe et que chacun entre en contact direct avec plusieurs interlocuteurs à la fois de manière à ce que tout le monde ait accès à la même quantité de données via le réseau et possède donc la même capacité d'intervenir.

En pratique, Drucker (1999, a) propose que chaque individu rédige un rapport afin de fournir l'information nécessaire aux personnes dont il dépend et à celles qui dépendent de lui. Il ajoute que ces personnes sont surtout celles avec qui l'auteur du rapport entretient des

relations de coordination ; d'où la notion de la responsabilité de l'information que Drucker considère comme une condition requise pour la valorisation et la capitalisation du savoir.

Toutefois, la valorisation de l'information ne passe pas uniquement par l'analyse des seuls rapports et documents internes à l'entreprise. Elle suppose aussi, selon la littérature, que l'entreprise se met à l'écoute de toutes les informations qui émanent de l'environnement et qui peuvent alimenter son capital de savoir et ce, à travers une activité de veille (Maier et al., 1997). Cohen et Levinthal (1990), dans leur théorie des capacités d'absorption, mettent l'accent sur la capacité des organisations à absorber non seulement les informations scientifiques et techniques qui circulent en interne de l'entreprise (*Inward looking*), mais aussi celles disponibles dans l'environnement (*Outward looking*). Les indicateurs retenus par Cohen et Levinthal (1990) pour l'évaluation des capacités d'absorption sont la capacité à innover et la présence d'activités de R&D.

Jakobiak (1998) énumère les différentes sources externes susceptibles de générer l'information nécessaire à l'entreprise. Il identifie les sources générales comme les périodiques, les ouvrages, les brevets, les bases de données, etc., et les sources spécifiques telles que les normes, les colloques, les expositions et foires, et les rapports annuels de sociétés. Les informations absorbées passent, selon Simon (1981), dans des 'filtres intelligents humains', pour leur tri, analyse, synthèse, en vue de n'en retenir que celles pertinentes pour l'entreprise.

A partir de ce développement, l'existence d'une activité de veille organisée (collecte d'informations, tri, analyse, etc.), mesurée par la production de documents formels pour la circulation et la compréhension de l'information, constitue un indicateur à retenir pour évaluer le degré de valorisation de l'information interne et externe, qui à son tour, aide à valoriser le savoir de l'organisation, tel que formulé par la deuxième proposition ci-dessous :

P2 : La valorisation des informations internes et externes favorise la valorisation du savoir en vue d'en créer un avantage stratégique pour l'entreprise

Cependant, il n'est pas facile de traiter manuellement de grandes quantités d'informations. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut alors intervenir pour faciliter la gestion de l'information et offrir plus de capacités en vue de sa valorisation. Tenons-nous à rappeler à ce niveau que le projet 'gestion du savoir' est un projet stratégique et orienté métier, et non un projet technologique.

2.3. UTILISATION DES TIC AU SERVICE DE LA VALORISATION DU SAVOIR

Si la valorisation du savoir passe par la valorisation de l'information qui, selon Drucker (1988), devrait circuler de manière transparente en précisant la responsabilité de chacun, il serait opportun pour une entreprise de tirer avantage des vertus des TIC. Ces dernières jouent un rôle moteur dans la transmission et la conservation des flux de connaissances (Bück, 1999) Elles servent aussi à compresser le temps et à atténuer les contraintes dues à l'éloignement (Reix, 1998). Dans le même ordre d'idées, Malhotra et Galletta (2003) pensent que la rentabilité de l'investissement en infrastructures socio culturelles de la gestion du savoir n'est réalisée que lorsque l'organisation atteint un niveau élevé de ressources humaines, mais aussi technologiques.

Prax (2000) compare l'informatique classique aux TIC en soulignant les avantages de celles-ci. Il stipule qu'à l'inverse de l'informatique classique qui permet d'acquérir, valoriser, sauvegarder et utiliser la connaissance en temps réel, les TIC apportent une solution nouvelle à « la problématique d'ingénierie de la connaissance collective » : Au delà de la gestion, du traitement et de la diffusion des données, les TIC constituent un facilitateur de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs. De même, au delà du simple stockage assuré par l'informatique classique, les TIC favorisent la capitalisation du savoir (Prax, 2000).

Pour bénéficier de ces avantages, l'investissement dans une infrastructure technologique de qualité au service de la gestion des connaissances s'avère nécessaire (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). Il s'agit notamment de la création de bases de données régulièrement alimentées et accessibles au personnel concerné de l'entreprise. Il s'agit aussi de l'adoption de technologies favorables à la gestion du savoir comme le *groupware*, Internet, l'intranet et les différents logiciels de gestion de l'information (Porter et al., 2007). Ces auteurs retiennent aussi comme indicateurs de la qualité de l'infrastructure technologique d'une entreprise, le nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portables, ainsi que les dépenses engagées par l'entreprise pour l'acquisition de la technologie en *hardware* et en *software*.

Toutefois, Veybel et Prieur (2003) stipulent que le choix des TIC à mobiliser au service de la gestion du savoir dépend de deux éléments : Le premier se rapporte aux objectifs opérationnels et suppose que les technologies choisies fournissent toutes les fonctionnalités nécessaires à l'exécution du processus de gestion du savoir et ce, à chaque niveau

hiérarchique et entre les niveaux. Le deuxième est relatif aux enjeux financiers et suppose que les dépenses en technologies doivent être proportionnelles aux objectifs opérationnels remplis.

La synthèse de ce paragraphe permet de développer la proposition suivante :

P3 : L'utilisation des TIC favorise la valorisation du savoir en vue d'en créer un avantage stratégique pour l'entreprise

En conclusion, et à la lumière de la littérature présentée ci-dessus, ce papier met en lumière trois dispositifs managériaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir et en créer une ressource stratégique. Il s'agit de l'instauration d'une politique de gestion de savoir pour la collecte, le traitement, la diffusion, le renouvellement et la protection du savoir, couplée avec une valorisation des informations internes et externes à l'entreprise et d'une utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir.

Pour confronter les trois propositions développées ci-dessus à la réalité des entreprises, une étude de cas a été menée auprès d'un fournisseur français de systèmes d'air de l'aéronautique. Dans le prochain paragraphe seront exposés les choix méthodologiques effectués pour soumettre les propositions formulées ci-dessus à l'épreuve du terrain. Les résultats de l'étude de cas menée seront présentés dans le paragraphe suivant.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les choix méthodologiques adoptés concernent trois points essentiellement : la traduction des trois dispositifs managériaux en variables d'opérationnalisation, le choix de l'entreprise objet de l'enquête et la justification de la méthode d'investigation.

3.1. OPERATIONNALISATION DU MODELE DE LA RECHERCHE

Pour confronter les trois propositions développées ci-dessus à la réalité des entreprises, une première étape consiste à les traduire, comme le montre le tableau suivant, en des variables opérationnelles pouvant être observées sur le terrain.

Tableau n°1 : Modèle opérationnel

Dispositifs managériaux		Variables d'opérationnalisation
Gestion des connaissances	Création du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) : interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc. - Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999). - Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991). - Internalisation de nouveaux savoirs par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché, ou à travers la sous-traitance (Simon, 1991).
	Traitement du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation, codification et conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leidner, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004). - Possibilité de recours à quelques méthodes de traitement du savoir (Bücker, 2000 ; Prax, 2000) telles que : la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence, ou la GEIDE.
	Diffusion et partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). - Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'informations dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999). - Existence de « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums (Grant, 1996). - Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996). - Intérêt de former des groupes de résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996).
	Protection du savoir	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des savoirs contre la perte ou l'imitation (Arrègle, 2006) : brevets et enveloppes <i>Soleau</i>.
Valorisation des informations externes et internes		<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une activité de veille (Maier et al, 1997, Jakobiak, 1998). - Absorption de l'information scientifique et technique à travers la capacité de l'entreprise à innover, notamment la présence

Dispositifs managériaux	Variables d'opérationnalisation
	d'activité R&D (Cohen et Levinthal, 1990). - Existence de filtres intelligents humains (personnes chargées du tri, de l'analyse et de la synthèse de l'information) (Simon, 1981). - Responsabilité de l'information : rédaction de rapports et de documents nécessaires à sa compréhension (Drucker, 1999, a).
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	- Existence de bases de données : largeur, accès, partage, nombre d'utilisateurs, fréquence d'alimentation, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains : <i>groupware</i> , Internet, intranet, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Qualité de l'infrastructure technologique au service de la gestion des connaissances (moderne, obsolète, absente) (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portables (Porter et al., 2007). - Potentiel d'absorption de la technologie (Porter et al., 2007) : Dépenses en TIC (<i>hardware</i> et <i>software</i>).

3.2. CHOIX DE L'ENTREPRISE TOUSAIR¹

La deuxième étape de la démarche méthodologique est focalisée sur le choix de l'entreprise au sein de laquelle il serait judicieux de vérifier les propositions théoriques développées dans ce papier. Il s'agit, en l'occurrence, de trouver une entreprise qui ait intérêt à valoriser son savoir en vue d'en créer un avantage stratégique. Pour cela, l'intérêt est porté sur les conditions pouvant favoriser des stratégies fondées sur la valorisation du savoir en considérant les facteurs extrinsèques aux entreprises. Sur la base des travaux de recherche portant sur l'économie du savoir et le changement organisationnel qui en découle, l'émergence de l'économie du savoir et, par suite, de l'organisation du savoir, trouve ses origines d'après XXX (2009), dans trois éléments à savoir :

- l'émergence de postes à haute teneur en savoir,
- le rôle prégnant des TIC dans la valorisation du savoir,
- et le besoin d'innovation.

Sur la base de ces trois conditions, le choix a porté sur un systémier d'air de l'aéronautique de la région sud ouest de la France. C'est une société anonyme créée en 1945 et qui emploie 1500 personnes réparties sur cinq niveaux hiérarchiques et sur deux structures : une entreprise industrielle et une station de réparation. TOUSAIR est spécialisée dans les systèmes intégrés du management d'air. Elle s'occupe de la régulation, la pression et la température de l'air

¹ Le nom de l'entreprise est fictif pour le respect des règles de confidentialité.

dans les avions. Elle peut offrir un produit unique ou intégrer tous les produits dans un grand 'package' représenté par le système d'air. Ce dernier consiste à assurer :

- le prélèvement de l'air sur les moteurs,
- le conditionnement de l'air avec la Turbo machine par cycle air ou cycle vapeur,
- la pressurisation de l'air,
- le dégivrage des voilures,
- la gestion technique (refroidissement des équipements techniques),
- et le conditionnement des chariots repas.

L'entreprise TOUSAIR est l'un des principaux constructeurs européens d'équipements de climatisation pour l'aéronautique. Elle est leader sur le marché européen et 2^{ème} mondial. Elle travaille pour les aéronefs (petits et gros avions, hélicoptères) et le secteur ferroviaire. Ses clients sont des compagnies aériennes et des avionneurs civils et militaires européens, américains et asiatiques.

Le choix de TOUSAIR est justifié par le fait qu'elle se trouve bien dans les conditions d'émergence évoquées ci-dessus. Premièrement, l'entreprise emploie un grand nombre de travailleurs de savoir. Les personnes que nous avons interviewées ont toutes un niveau de qualification élevé, avec une certaine ancienneté donc détenant, a priori, des connaissances à la fois d'ordre technique mais, également, sur l'histoire et la culture de l'entreprise. La teneur en savoir des postes offerts par l'entreprise apparait aussi à l'étude de quelques lettres de mission et à l'analyse de communications publiées par le directeur des ressources humaines pour quelques postes à pourvoir en sein de l'entreprise. Deuxièmement, TOUSAIR se présente comme une entreprise innovante. Elle consacre plus de 25% de son budget à l'innovation en produits (tels que les piles à hydrogène '*Fuel Cell*', les convertisseurs de puissance ou le produit Turbo Machine). L'entreprise innove aussi en technologie, en procédé, en matériaux, en fonctionnalités et en concepts tels que le 'concept électronique'. Mais l'innovation la plus importante pour TOUSAIR se traduit dans l'intégration des systèmes dans les avions (montage et activités de support). Troisièmement, l'entreprise utilise intensivement les TIC. Elle dispose en effet, de plusieurs outils pour la recherche, la collecte, la gestion et la diffusion de l'information, mais aussi pour la prise de décisions.

3.3. CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE

Nous avons opté pour une étude de cas en vue de comprendre, en profondeur, l'effet des trois dispositifs managériaux considérés dans cette recherche sur la valorisation stratégique du savoir. L'étude de cas est une méthode que nous avons jugée appropriée à notre recherche dont l'objectif est « l'exploration, compréhension, génération d'hypothèses sur le 'pourquoi' et le 'comment' » Wacheux (1996). Nous avons retenu trois types de méthodes de recueil d'information : les entretiens, l'analyse documentaire et d'archives et l'observation non participante. Nous avons mené des entretiens de type semi-directif en raison de tous les avantages offerts en termes de franchise et de liberté d'expression de l'interviewé (Usunier et al, 1993 ; Wacheux, 1996) d'une part, et de possibilité d'orientation et de relance progressives du discours (Hlady Rispal, 2000) d'autre part.

Les personnes que nous avons pu interviewer nous ont été désignées par l'instance de suivi représentée par le directeur technique et de projets. Il s'agit :

- du directeur technique et de projets,
- du responsable de la stratégie de recherche et de la technologie,
- du responsable du développement commercial,
- d'un assistant en ressources humaines,
- du responsable des systèmes d'information,
- du responsable recherche expertise métier (REM),
- et du responsable de projets ressources humaines.

Nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu d'entretiens retranscrits (Miles et Huberman, 2003) qui consiste, dans un premier temps, à analyser les entretiens séparément puis à établir, dans un second temps, une analyse thématique sur l'ensemble des entretiens. Ainsi, nous avons élaboré une monographie avec une synthèse thématique développée à partir de l'analyse des discours recueillis et des documents et archives dont nous disposons.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

L'enquête menée auprès du systémier d'air français pour avionneurs permet de relever l'existence des trois dispositifs managériaux en faveur de la valorisation du savoir, tel que démontré dans la partie analytique de ce papier. L'enquête permet par ailleurs de mettre en lumière un quatrième dispositif observé sur le terrain et n'ayant pas été repéré par la

littérature : le leadership participatif en tant que pratique managériale en faveur de la valorisation du savoir.

4.1. TOUSAIR MET EN ŒUVRE PLUSIEURS DISPOSITIFS DE GESTION ET DE VALORISATION DU SAVOIR

L'analyse des entretiens menés permet de déceler l'existence de nombreuses actions de gestion de savoir qui seront présentées ici en utilisant les étapes du processus de *knowledge management* décrit dans la littérature (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 1999 ; Malhotra et Galletta, 2003). Ce processus consiste, selon la littérature, à collecter le savoir, le traiter, le sauvegarder, le diffuser et le protéger.

4.1.1. Collecte du savoir

L'entreprise TOUSAIR constitue son capital de savoir à travers différentes actions :

- La politique de recrutement qui valorise le diplôme et l'expérience et qui est fondée sur une logique de gestion des compétences, telle que proposée par (Simon 1991).
- La recherche de l'expertise la plus adaptée possible à la mission. Par exemple, les membres des équipes de projets à finalité technologique, commerciale ou autre sont toujours nommés en fonction de leur spécialité et de leurs compétences techniques ; mais aussi managériales pour le cas du chef de projet.
- Le recours à des prestataires externes pour la conduite de certains projets. L'entreprise peut même mener certains projets en externe en cas d'urgence ou lorsqu'elle ne dispose pas des compétences requises pour la bonne conduite des projets. Le principe de sous-traitance peut être considéré, selon Simon (1991), comme un moyen de collecte et de création de savoir.
- La collecte d'idées dans le cadre des 'staff meeting'. Ce sont des réunions hebdomadaires qui rassemblent un groupe de personnes appartenant au département technique pour discuter des idées originales brevetables. Ceci permet, selon Hemlin (1999), la création du savoir au sein de l'organisation.
- La sauvegarde et l'archivage des rapports d'études, des rapports de stages ou des thèses de doctorat élaborés au sein de l'entreprise TOUSAIR.
- Le processus de veille technologique et de veille juridique. La première permet d'alimenter les connaissances relatives aux tendances technologiques du secteur, aux innovations technologiques des concurrents, etc. La deuxième quand à elle, renseigne sur les

connaissances portées aux textes de lois relatives à la paie et aux procédures formelles de gestion du personnel. L'activité de veille permet, selon Hemlin (1999), la création du savoir.

- L'exercice 'marketing technologique' qui est un exercice collectif de créativité : proposition d'idées de projets par des acteurs de l'entreprise reconnus comme étant les experts du métier, discussion et évaluation collective des différentes idées novatrices, vote collégial pour choisir une liste d'idées à retenir, formation des groupes de travail pour étudier l'intérêt et la faisabilité des idées retenues et, seulement à la fin du processus de créativité, validation par la direction générale en fonction de la stratégie de l'entreprise. L'exercice marketing technologique est un exemple d'interaction sociale et de travail de groupe qui, selon Hemlin (1999), favorisent la création du savoir.

- L'utilisation des technologies de l'information pour la collecte des savoirs tels que 'la base de données matériaux' ou l'outil 'Search Center', qui reposent essentiellement sur de la recherche sur Internet.

- Le recours au réseau relationnel pour profiter de la communication 'de bouche à oreille'. Il s'agit de l'un des principaux moyens de collecte des savoirs utilisés par le service de stratégie de recherche et de la technologie dont le responsable établit des contacts intenses avec les professionnels de l'aéronautique en vue de consolider toutes les connaissances nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Le recours à ce réseau personnel fait partie d'un processus plus large qui est la veille et que Hemlin (1999) associe à la création du savoir au sein d'une organisation.

4.1.2. Traitement du savoir

Cette étape du processus de la gestion du savoir est toujours associée, dans la littérature, au recours aux TIC pour le filtrage, la codification et la catégorisation des savoirs. Les méthodes généralement retenues pour traiter le savoir sont les mêmes méthodes adoptées aussi pour le traitement de l'information. L'entreprise TOUSAIR recourt à plusieurs logiciels en vue de traiter tout le savoir qu'elle collecte. Il s'agit en l'occurrence :

- du 'Répertoire données' que l'entreprise établit pour chaque projet. Il codifie, retrace et catégorise le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l'industrie, etc.,
- de la 'Cartographie générale' : elle est accessible à tout le personnel et elle renseigne sur les pilotages, les processus métier et les processus de support, etc.,
- des 'Gammes de contrôle' dans lesquelles sont inscrits les astuces et les secrets de métier,

- du ‘PLM’ (Product Life cycle Management) : c’est une base de données où sont portées et synthétisées ‘les compétences produit’,
- des différents ‘SI’ : ils permettent de gérer l’ensemble des informations, de les pérenniser, de les optimiser et de les rendre accessibles au personnel concerné (en lecture).

Tous ces outils permettent l’organisation, la codification et la conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l’organisation, comme le stipulent Alavi et Leidner, (1999, b), Limayem et Frini, (1999), Gold, Malhotra et Segars, (2001), et Mbengue, (2004). Certains de ces moyens de traitement de savoir servent aussi à l’entreprise TOUSAIR pour la sauvegarde du savoir.

4.1.3. Sauvegarde du savoir

TOUSAIR sauvegarde ses savoirs dans notamment :

- le logiciel ‘gesproj’ qui met à la disposition des chefs de projets la bibliothèque de métiers pour les ressources humaines disponibles et une base de données contenant toutes les autres ressources pouvant servir le projet,
- le site Internet : il renseigne sur les produits, services, distributeurs, emplois et actualités de toutes les filiales du groupe réparties dans le monde,
- la ‘Cartographie générale’ de l’entreprise où sont portés les processus stratégiques de pilotage, les processus métiers et les processus de support,
- le ‘Répertoire données’ élaboré pour chaque projet. Il codifie, retrace et catégorise le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l’industrie, etc.,
- les ‘Gammes de contrôle’ qui comprennent les astuces et les secrets du métier,
- et les Project Life Cycle Management : c’est une base de données où sont portées et synthétisées ‘les compétences produit’.

Ces outils permettent la codification du savoir et sa sauvegarde dans des supports formels qui, selon Alavi et Leidner, (1999, b), Limayem et Frini, (1999), Gold, Malhotra et Segars, (2001), et Mbengue, (2004), permettent de sauvegarder le savoir de l’organisation. Certains de ces outils de sauvegarde du savoir permettent aussi à l’entreprise TOUSAIR de le diffuser à ses employés.

4.1.4. Diffusion/partage du savoir

La diffusion du savoir aux membres de l’entreprise est assurée grâce à plusieurs canaux à savoir :

- le site Internet : il renseigne sur les produits, services, distributeurs, emplois et actualités de toutes les filiales du groupe réparties dans le monde,
- la ‘Cartographie générale’ qui communique tout le savoir relatif aux processus stratégiques de pilotage, aux processus métiers et aux processus de support,
- les publications qui peuvent être produites jusqu’à dix fois par an. Cela se fait en collaboration avec les laboratoires et unités de recherche auxquels appartiennent les chercheurs et doctorants qui mènent leurs recherches au sein de l’entreprise TOUSAIR,
- le ‘Répertoire données’ élaboré pour chaque projet et qui renseigne sur le concept, la logistique, le suivi, la qualité, l’industrie, etc.,
- les ‘Gammes de contrôle’ qui communiquent les astuces et secrets de métier,
- les ‘TOUSAIR News’² distribuées avec les fiches de paie et qui reportent toutes les actualités concernant l’entreprise pour le mois en cours,
- les Project Life Cycle Management qui permettent l’accès aux compétences produit,
- et les lettres de mission : Ce sont des documents que les employés remplissent pour décrire leurs postes et les responsabilités qu’ils induisent. Elles comprennent la mission générale, opérationnelle, fonctionnelle et personnelle ainsi que la finalité du poste et les critères de jugement quant à l’efficacité de la personne.

A coté de tous ces supports qui constituent des dispositifs d’internalisation du savoir comme le stipulent Nonaka et Takeuchi (1995), d’autres pratiques sont mises en œuvre par l’entreprise TOUSAIR pour la diffusion du savoir, en passant par l’interaction sociale (Nonaka et Takeuchi, 1999 et Hemlin, 1999) tels que :

- l’exercice ‘marketing technologique’ : C’est un processus qui réunit le directeur technique, ses collaborateurs et les trois commerciaux en vue de discuter une idée novatrice de nature à satisfaire la requête d’un client. A travers cette réunion, ces personnes ont la possibilité d’accéder au savoir des autres et de partager leurs idées,
- les ‘staff meeting’ qui ont lieu régulièrement pour discuter des idées brevetables. Il s’agit aussi d’une opportunité pour le partage et la communication du savoir de chacun au sein d’un même groupe,
- les réunions fréquentes à tous les niveaux,
- et la communication de ‘bouche à oreille’.

4.1.5. Protection du savoir

² Ce nom est fictif par respect des règles de confidentialité.

Selon les interviewés, l'entreprise TOUSAIR dépose jusqu'à quatre brevets par an. Le brevetage est un phénomène assez nouveau pour l'entreprise qui s'intéresse surtout à breveter les technologies de rupture pour sortir de la dépendance technologique envers les américains, mais il lui permet, comme le stipule Arrègle (2006), de protéger son savoir.

Par ailleurs, d'autres interviewés affirment que l'entreprise TOUSAIR développe souvent des 'Enveloppes *Soleau*'. L'Enveloppe *Soleau* est un moyen de protection simple et peu coûteux (15 euros en France) des inventions et créations. Elle permet de dater, de façon certaine, les créations de l'entreprise, tout en gardant le secret. Mais elle ne constitue pas un titre de propriété industrielle, elle ne peut donc pas se substituer au brevet d'invention.

En guise de synthèse, TOUSAIR se présente comme une entreprise qui cherche à valoriser son savoir en adoptant une activité de gestion du savoir allant de la collecte, et du traitement à la diffusion, et la protection du savoir.

4.2. TOUSAIR MENE UNE ACTIVITE DE VEILLE SOUTENUE ET METHODIQUE DE NATURE A VALORISER LE SAVOIR DE L'ENTREPRISE

L'entreprise TOUSAIR mène trois types de veille : technologique, commerciale et juridique.

La veille technologique, appelée aussi 'veille amont' est assurée par plusieurs membres de l'organisation. L'un d'eux, chargé de la Stratégie de Recherche et de la Technologie, grâce à ses contacts et aux sites technologiques qu'il consulte, consolide les informations offertes par Internet, le secteur aéronautique, les publications dans la presse spécialisée, les abonnements aux groupes aéronautiques et les clients. La veille est aussi assurée par les ingénieurs et les chefs de groupe chargés d'étudier les cahiers de charges des clients, ainsi que les partenaires qui remontent les informations sur les forums et les projets communs. L'absorption des informations scientifiques et techniques à travers l'activité de veille augmente, selon Cohen et Levinthal (1999), le capital cognitif de l'organisation.

La veille marketing permet de recueillir les informations relatives aux projets à venir, aux marchés porteurs, aux financements européens, aux clients, etc. Elle relève des tâches du PDG et du responsable des ventes.

La veille juridique, enfin, est une activité ayant pour objectif de collecter les informations concernant la paie, les exigences formelles relatives au travail, aux contrats, etc. Elle fait partie des activités menées par le département des ressources humaines.

L'existence de ces trois types de veille témoigne de l'intérêt que l'entreprise porte à l'information externe et à sa maîtrise, qui à son tour, augmente selon Maier et al., (1997) le capital de savoir de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise accorde aussi de l'importance à l'information interne comme par exemple :

- les orientations stratégiques de l'entreprise que la direction générale communique au reste du personnel,
 - les services, les technologies, les processus et les règles de sécurité véhiculés par l'entreprise mère,
 - et les exigences en termes de produits virtuels compatibles avec les SI que les clients expriment.
- Les principales sources d'informations internes relevées par l'enquête sont :
 - les PV des réunions des comités de direction,
 - le réseau relationnel, qui demeure informel,
 - le syndicat patronal de la métallurgie,
 - les entretiens individuels annuels qui définissent, pour chaque salarié, les tâches accomplies, les compétences acquises, les formations, le degré d'atteinte des objectifs et les attentes personnelles.

La gestion de l'information interne suit, au sein de l'entreprise TOUSAIR, une méthodologie claire formelle décrite dans le 'Manuel des Processus QSE Société', qui comprend la description des processus 'support' dont, notamment, le 'processus de gestion de l'information'. Ce processus est découpé, selon le manuel, en deux groupes de procédures :

- Une procédure pour la gestion documentaire qui définit les règles applicables à la gestion générale des documents de référence (normes, plans, règles, modèles) et des documents d'enregistrement. Les règles concernent la création, la validation, la diffusion, l'archivage et la destruction des documents.
- Des procédures pour la maîtrise des systèmes d'information. La première concerne les supports utilisateurs, elle décrit le traitement des incidents sur le poste de travail informatique depuis le constat du problème jusqu'à sa résolution. La deuxième concerne l'étude et le développement des logiciels de gestion. Elle traite du développement, de la mise à disposition et du traitement des évolutions de tous les logiciels de gestion à usage interne. La troisième concerne la sauvegarde des données informatiques. Elle décrit la manière de stocker toutes les données critiques sur des serveurs et détaille les opérations de préparation, d'exploitation et

de sauvegarde des données. Elle précise également le traitement des demandes de restitution de données exprimées par les utilisateurs.

Le fait que la gestion de l'information obéit, au sein de TOUSAIR, à un processus méthodique organisé en processus, peut favoriser selon Drucker (1999, a) la valorisation du savoir de l'organisation.

Il découle de ce développement que l'entreprise TOUSAIR valorise aussi bien les informations internes qu'externes et que pour cela, elle met en œuvre les dispositifs nécessaires pour gérer l'information de manière méthodique et ordonnée. Parmi les dispositifs engagés dans l'activité de veille et de gestion de l'information, les TIC occupent chez TOUSAIR une importance primordiale.

4.3. TOUSAIR UTILISE LES TIC AU SERVICE DE LA GESTION ET DE LA VALORISATION DU SAVOIR

Plusieurs technologies sont utilisées par l'entreprise TOUSAIR pour la gestion et la valorisation de l'information.

- Pour la collecte de l'information, le personnel de TOUSAIR recourt à Internet en utilisant un outil de recherche appelé 'Search Center'. Ils recourent aussi à l'intranet pour accéder à une 'Base de données matériaux'.

- Pour la gestion de l'information, le personnel utilise plusieurs technologies pour gérer la quantité pléthorique de données qui circulent dans l'entreprise, comme l'EDI pour gérer les fichiers clients et les logiciels 'Catia', 'Gesproj', 'Baan', 'Smart Team' et 'Project Life Management' pour la gestion des projets et du portefeuille de projets. Par exemple, le logiciel 'Gesproj' permet au chef de projet d'assurer la gestion du planning, la gestion des ressources et la gestion des coûts que le projet va induire. Le logiciel met à la disposition du chef de projet une bibliothèque des métiers (pour les ressources humaines disponibles) et une base de données contenant toutes les autres ressources pouvant servir le projet.

- Pour la diffusion de l'information, l'entreprise TOUSAIR utilise la messagerie électronique, la vidéoconférence, la visioconférence et les portails qui permettent aux clients d'accéder à toutes les informations relatives aux différents produits.

- Pour la prise de décision, les employés utilisent le système décisionnel 'business intelligent'.

- Pour la GRH enfin, d'autres technologies sont utilisées comme les logiciels de gestion des compétences et de développement des talents.

Toutes ces technologies, bien qu'utilisées, a priori, pour la gestion de l'information permettent à l'entreprise TOUSAIR de valoriser son savoir. En effet, selon Chtourou (2004) et Porter et al., (2007), l'Internet, l'intranet, les différents logiciels et les bases de données constituent une infrastructure technologique en faveur de la valorisation du savoir de l'entreprise. Il s'agit aussi, selon Bück (1999), d'outils facilitant la conservation et la transmission du savoir.

Pour résumer, l'enquête menée auprès du systémier d'air français permet de déceler l'existence des trois dispositifs managériaux en faveur de la valorisation du savoir : L'entreprise TOUSAIR met en œuvre des dispositifs organisationnels de gestion du savoir, valorise les informations internes et externes à travers la mise en place d'une activité de veille et utilise les TIC pour bénéficier de leur rôle capital dans la capitalisation de l'information et du savoir. Toutefois, le dépouillement des résultats de l'étude laisse apparaître un quatrième dispositif qui joue un rôle moteur dans la capitalisation des savoirs de chacun des membres de l'organisation permettant ainsi leur valorisation : un style de leadership participatif.

4.4. EMERGENCE D'UN QUATRIEME DISPOSITIF : LE LEADERSHIP PARTICIPATIF

A partir de l'analyse des entretiens semi-directifs menés au sein de l'entreprise TOUSAIR, il est possible de déceler une pratique managériale assez répandue parmi les membres de l'organisation et qui relève du processus de prise de décisions : il s'agit de 'l'exercice marketing technologique', tel qu'appelé par les interviewés.

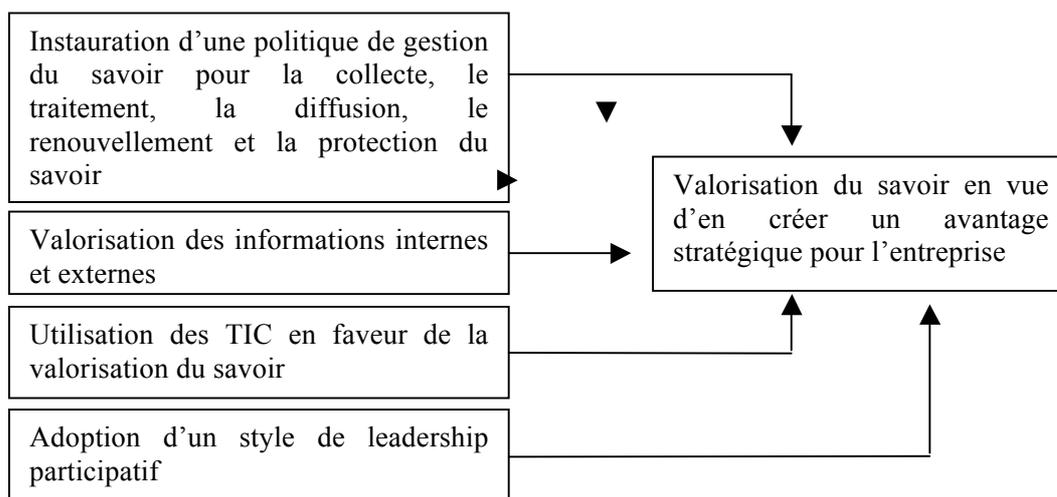
'L'exercice marketing technologique' est un exercice collectif de créativité. Il réunit le directeur technique, ses collaborateurs et trois commerciaux, tous reconnus comme étant les experts du métier en vue de discuter des idées novatrices destinées à satisfaire les requêtes des clients. Ces personnes proposent des idées de projets, les discutent et les évaluent de manière collective, pour finalement n'en retenir que les meilleures et ce, suite à un vote collégial. Une fois les projets définis, des groupes de travail se forment pour étudier la faisabilité des idées retenues. Enfin, la direction générale valide les idées de projets à mettre en œuvre et ce, en fonction de la stratégie générale de l'entreprise.

'L'exercice marketing technologique' est l'illustration de ce que pourrait être un management de type participatif. La littérature managériale n'établit pas de lien entre le style de leadership

participatif et la création du savoir organisationnel. Toutefois, Nonaka (1994), à travers *The Organizational Knowledge Creation Theory Of The Firm*, présente le savoir organisationnel comme le résultat de quatre mécanismes d'interaction entre savoir tacite et savoir explicite. Parmi ces quatre mécanismes, l'externalisation (du tacite vers l'explicite) et la socialisation du savoir (de l'explicite vers l'explicite) reposent sur les réunions, le dialogue, l'échange d'idées, et l'interaction entre individus, tous favorisés par un style de leadership participatif. Au delà de la création du savoir, la participation des salariés et leur engagement dans le processus décisionnel aboutissent, selon Malhotra et Galletta (2003), à la performance organisationnelle.

A l'issue de cette recherche menée auprès de l'entreprise TOUSAIR, et conformément à la littérature, l'entreprise développe trois dispositifs managériaux favorisant la valorisation du savoir : elle met en œuvre plusieurs dispositifs de gestion du savoir, elle mène une activité de veille soutenue et méthodique pour valoriser les informations internes et externes et elle utilise les TIC susceptibles de valoriser les informations et, par suite, le savoir. L'enquête permet aussi de relever un quatrième dispositif managérial n'ayant pas été souligné par les travaux traitant de la valorisation du savoir : il s'agit du leadership participatif qui se manifeste essentiellement à travers 'l'exercice marketing technologique'. La figure n°1 ci-dessous résume les résultats trouvés :

Figure n°1 : Modèle de recherche révisé



CONCLUSION

S'appuyant sur la *Knowledge Based View* et d'autres théories plaçant le savoir au cœur de l'organisation et de la stratégie, la présente recherche considère le savoir comme une

ressource stratégique qu'une organisation peut valoriser en vue d'en tirer un avantage stratégique. Ce papier présente une synthèse des dispositifs organisationnels, d'ordre managérial, qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir et en faire une ressource stratégique.

A travers une étude de cas menée auprès d'un systémier d'air de l'aéronautique appartenant à la région sud ouest de la France, les résultats montrent que, conformément à la théorie, la mise en place d'un processus de gestion de savoir, et l'adoption d'une activité de veille, appuyée par l'utilisation des TIC, pour valoriser les informations internes et externes, permettent de valoriser le savoir de l'entreprise. L'étude révèle aussi l'existence d'un lien significatif entre le leadership participatif et la valorisation du savoir organisationnel.

Ce travail de recherche présente quelques limites qui incitent à poursuivre dans trois directions. Il serait intéressant dans un premier temps d'étendre la réflexion à l'impact de la valorisation du savoir organisationnel sur l'amélioration de la position concurrentiel en mesurant le surplus d'avantage concurrentiel qu'une entreprise peut acquérir. La recherche pourrait aussi aborder, dans un deuxième temps, les dispositifs organisationnels d'ordre stratégique, cette fois, qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir. Une recherche ultérieure, pourrait, dans un troisième temps, s'étendre sur plus d'une entreprise au lieu de se limiter à un seul cas. Ceci devrait permettre d'élaborer un modèle d'organisation fondée sur la valorisation du savoir qui pourrait être utilisé, à terme, non seulement comme un instrument de description et de compréhension des pratiques des entreprises mais, aussi, comme un outil d'aide au changement organisationnel.

RÉFÉRENCES

Alavi M. et D. Leidner (1999, a), Knowledge management systems: issues, challenges and benefits, *Communications of the AIS*, 1: 7.

Alavi M. et D. Leidner (1999, b), Knowledge management systems: emerging views and practices from the field, *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems sciences*.

Arrègle J.L. (2000), L'approche fondée sur les ressources, in *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris : Edition Economica.

Arrègle J.L. (2006), Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 32: 160.

Ballay J.F. (1997), Les processus clés de la gestion des savoirs, *L'Expansion Management Revue*, 95.

Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press.

Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:1.

Bassi L. (1997), Harnessing, the power of intellectual capital, *The Journal of Applied Manufacturing Systems*.

Brilman J. (2001), *Les meilleures pratiques du management*, Paris : Editions d'Organisation.

Bruneau J.M. et J.F. Pujos (1992), *Le management des connaissances dans les entreprises : ressources humaines et systèmes d'information*, Paris : Editions d'Organisation.

Bryosière P. et M. Ingham (2001), Création de connaissances et innovation, *Revue Française de Gestion*, 133.

Bück J.Y (2000), *Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management*, Paris : Editions d'Organisation.

Chtourou W. et H. Chebbi (2004), La mobilisation des connaissances dans les réseaux de PME biotechnologiques : Une réflexion sur les logiques d'échange, *Actes de la CIMRE*, Hammamet, Tunisie.

Cohen W. et D. Levinthal (1990), Absorptive Capacity : a new perspective of learning and innovation, *Administration Science Quarterly*, 35.

Conner K.R. (1991), A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within the industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17: 1.

Davenport T. H. et P. Klahr (1998), Managing customer support knowledge, *California Management Review*, 40: 3.

Drucker P. (1999a), L'émergence de la nouvelle organisation, in *Le Knowledge Management*, Harvard Business Review, Paris : Editions d'Organisation.

Drucker P. (1999b), Le savoir : nouveau défi pour l'entreprise, *Expansion Management Revue*.

Durand T. (1997), Savoir, savoir-faire et savoir être : repenser les compétences de l'entreprise, Actes de la Conférence AIMS, Montréal. Canada.

Ecrin (2001), cité par Grundstein (2003).

Gélinier O. (1999), Le management par projet : Ce que doivent savoir les directions générales, *Travail et méthodes*, 547.

Gold A.H., A Malhotra et A.H. Segars (2001), Knowledge Management : an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18:1.

Grant R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, (winter special issue).

Grundstein M. (2006), Vers un Modèle Global de Knowledge Management pour l'Entreprise (MGKME),
<http://perso.orange.fr/michel.grundstein/References/RR11v5.1.pdf>.

Gupta A.K. et V. Govindarajan (2000), Knowledge Management's social dimension: lessons from nuccor steel, *Sloan Management Review*, 42: 1.

Hayek F. (1945), The use of knowledge in society, *American Economic Review*, 35: 4.

Hemlin S. (1999), Quality control of the knowledge production, Acts of the 4th European Conference of Sociology, Amsterdam.

- Hlady Rispal M. (2000), La méthode des Cas : Application à la Recherche en Gestion, DeBoeck Université.
- Hocquart C. (2010), Comment valoriser les savoirs-faires, L'Union Champagne-Ardenne-Picardie, Article paru le 14 décembre 2010, <http://www.lunion.presse.fr/article/economie-region/comment-valoriser-les-savoir-faire>.
- Holsapple C. W. et K.D. Joshi (2000), An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations, *Journal of Strategic Information Systems*, 9.
- Jakobiak F. (1998), L'intelligence économique en pratique, Paris : Editions d'Organisation.
- Jennex M.E. et L. Olfman (2006), A model of knowledge management success, *International Journal of Knowledge Management*, 2: 3.
- Kogut B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 3.
- Krier J.A. (1981), Structure et organisation in Gestion de l'entreprise 1, Paris, PUF, 5ème édition.
- Laurent J.M. (2005), KM : Knowledge Management, les trois dimensions d'un projet, www.occima.neuf.fr/Projet-km.pdf.
- Limayem M. et A. Frini (1999), Gestion du savoir dans les organisations, CEFRIO, Fiche 22, http://extranet.cefrio.qc.ca/Publications/Fiche_strategiques/fiches/F22.pdf.
- Lorino Ph. (1995), Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, in *Le monde des processus*, Paris : Editions d'Organisation.
- Maier J.L., R.K. Rainer et C.A. Snyder (1997), Environmental Scanning for Information Technology : An Empirical Investigation, *Journal of Management Information Systems*, 14: 2.
- Malhotra Y. et D.F. Galletta (2003), Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success, Actes de la 36^{ème} Conférence Internationale de Hawaii sur les Sciences des Systèmes.

- Marchand L., N. Lauzon et L. Pérès (2007), Formalisation des savoirs tacites des travailleurs d'expériences et formation par les TIC, Rapport de la CPMT (Commission des Partenaires du Marché du Travail),
http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_RAPPORT_FINAL_6347-7832_Mars_2007.pdf.
- Mbengue A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 30: 149.
- Miles M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, Edition DeBoeck.
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5: 1.
- Nonaka I. (1999), L'entreprise créatrice de savoir, in *Knowledge Management*, Paris : Editions d'Organisation.
- Nonaka I. et H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Pfeffer J. et G. Salancik (1978), The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper & Row.
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press.
- Polanyi M. (1967), *The tacit dimension*, Anchor Day.
- Porter M., C. Ketels et M. Delgado (2007), The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings From the Business Competitiveness Index, in *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, Davos.
- Prax J.Y. (2000), *Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris : Editions Dunod.
- Puthod D. et C. Thevenard (1997), *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le groupe SALOMON*, Actes de la Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- Reix R. (1998), *Système d'information et management des organisations*, Paris : Edition Vuibert, 2^{ème} édition.

Sarvary M. (1999), Knowledge Management and competition in consulting industry, California Management Review, 41: 2.

Simon H.A. (1981), The Sciences of the Artificial, MIT Press, Cambridge, MA, 2ème édition.

Simon H.A. (1991), Bounded rationality and organizational learning, Organization Science, 2.

Skryme D. (1999), Knowledge networking: Crating the Collaborative Enterprise, Butterworth-Heinemann, cité par Mbengue (2004).

Tanguy C. et D. Villavicencio (2002), Apprentissage et innovation dans l'entreprise, une approche socio-économique des connaissances, Eres, Aix en Provence, cité par Boutelitane S. (2005), Management des connaissances et processus d'innovation, Actes des 5èmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion, Tabarka, Tunisie.

Usunier J.C., M. Easterby-Smith et R. Thorpe (1993), Introduction à la recherche en gestion, Paris : Editions Economica.

Van Der Pijl G.L. et W.H.P. Van Boven (1998), A framework for a systematic approach to knowledge management, Proceedings of the 6th European Conference Of Information Systems, 1.

Veybel L. et P. Prieur (2003), Le knowledge management dans tous ses états : la gestion des connaissances au service de la performance, Paris : Editions d'Organisation.

Wacheux F. (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Paris : Edition Economica.

Wegner D. M. (1986), Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind, in M. B. & G. G. R. (Eds.), Theories of Group Behavior, Springer-Verlag.

Winter S.G. (1987), Knowledge and Competence as Strategic Assets, Ballinger.

Zghal R. (2002), L'appropriation de la technologie, le savoir et le développement, Les Cahiers du Management Technologique, 12: 2.