

# OUTILS ET PRATIQUES DE GESTION DU SAVOIR

ET

## USAGES DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

**Jimmy FEIGE**, Maître de Conférences  
[jimmy.feige@univ-reims.fr](mailto:jimmy.feige@univ-reims.fr)

**Ababacar MBENGUE**, Professeur des Universités  
[ababacar.mbengue@univ-reims.fr](mailto:ababacar.mbengue@univ-reims.fr)

**Danielle PETIT**, Maître de Conférences  
[danielle.petit51100@gmail.com](mailto:danielle.petit51100@gmail.com)

Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne-Ardenne  
57bis rue Pierre Taittinger, 51096 Reims – France

### Résumé :

A l'ère de l'économie du savoir, l'obtention d'un avantage concurrentiel par une organisation peut passer par une bonne gestion de ses ressources immatérielles. La gestion de l'information, des connaissances et des compétences individuelles et organisationnelles implique notamment la mise en place de pratiques de gestion des hommes et le déploiement d'outils TIC pour favoriser la circulation des informations et le partage des connaissances.

Pour rendre pérenne « sa » société, le dirigeant va donc s'investir pour gérer stratégiquement ces ressources. Il va alors gérer son savoir, celui détenu par ses collaborateurs directs et les compétences individuelles et organisationnelles. Il s'agit également de gérer le savoir détenu par d'autres organisations et plus globalement celui de l'environnement.

Un des principaux enjeux de la gestion des connaissances consiste en un transfert de connaissances et de compétences et l'instauration d'une culture de partage entre individus et groupes qui composent l'organisation. Il s'agit à la fois de capitaliser l'existant, de favoriser l'apprentissage organisationnel et de créer de nouvelles connaissances. A cet effet, il incombe au dirigeant de mettre en place les conditions facilitatrices d'une (bonne) gestion des connaissances et des compétences pour susciter la créativité et l'innovation.

A partir d'entretiens menés auprès de dirigeants, nous avons identifié des mécanismes, outils et pratiques, qui permettent la gestion des informations, des connaissances et des compétences du dirigeant, de ses collaborateurs et de son organisation. Nous décrivons et analysons les usages de sociétés cotées à la Bourse de Paris.

### Mots-clés :

Gestion des connaissances - GRH - Compétences - Outils et pratiques - Grandes entreprises françaises

## **Introduction**

La gestion des connaissances est cruciale pour les organisations (Grant, 1996). Des stratégies-types et des modèles de bonne gestion des connaissances sont proposés (Hansen et al., 1999 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Scheepers et al., 2004 ; Storey et Hull, 2010). Celui de Hansen et al. (1999) - le plus connu - repose sur l'existence de deux stratégies génériques que sont la « codification » et la « personnalisation ». Ces stratégies de « formalisation et stockage des connaissances » et de « mise en relation des personnes » s'appuient sur l'opposition classiquement faite entre connaissances explicites et tacites (Polanyi, 1962 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Reix, 1995). Outre l'objectif de survie et de continuité, cette (bonne) gestion des informations, des connaissances et des compétences individuelles et organisationnelles concoure à instaurer une organisation apprenante, susceptible de conserver le savoir existant et d'en développer de nouveaux. Une (bonne) gestion des connaissances est source d'innovations et de créativité. Un enjeu serait de capitaliser sur les connaissances tacites et explicites des membres de l'organisation pour dégager les « bonnes pratiques » (Delmond, 2005).

L'objectif de notre recherche est de proposer un ensemble de (bonnes) pratiques et d'outils de gestion du savoir, identifiés à partir de la littérature, et dont la pertinence a été l'objet de discussion avec les professionnels interrogés. Nous décrivons et discutons des pratiques de sociétés cotées à la Bourse de Paris. Outre l'apport empirique, l'originalité de cette recherche réside dans la restitution de pratiques suivant différents niveaux, ceux du principal dirigeant, de ses collaborateurs directs, de l'organisation dans son ensemble et avec son environnement.

## **I. Outils et pratiques de gestion du savoir**

### ***LE SAVOIR***

Traditionnellement, on oppose le savoir explicite au savoir tacite. Ce dernier est plus difficile à copier que le savoir formel, son acquisition passe par la pratique et l'expérience. Il est alors (souvent) présenté comme la source d'un avantage concurrentiel. La compétence, ou savoir organisationnel, est fondamentale pour le développement et la survie de l'entreprise (Arrègle, 1995). D'une manière générale, le savoir est une ressource immatérielle qui englobe de l'humain (les savoir-faire individuels) ; de l'organisationnel (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles) ; du technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques) ; du commercial (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc. (Mbengue, 2004).

### ***LA GESTION DU SAVOIR***

Pour Crié (2003, p. 11), « *la gestion des connaissances ou knowledge management (KM) se définit comme le processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside (les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la « tête des individus ») puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits* ». Le management des connaissances peut être aussi défini comme la gestion de la mémoire de l'entreprise alors assimilée à un « *réservoir de connaissances* ». Le management des savoirs repose non seulement sur le recours aux technologies de l'information et de la communication (surtout pour la gestion de la connaissance explicite), mais également sur la gestion des personnes (connaissances tacites). La gestion du savoir ou Knowledge Management est l'objet de programmes de recherche importants tant aux Etats-Unis, qu'au Japon et en France. À la base de tous ces programmes se trouve la prise de conscience du caractère stratégique de la ressource savoir et de l'information. Il est alors impératif de disposer d'outils, de

techniques et de méthodes pour les gérer (Amabile et *al.*, 2000). Pour Hansen et *al.* (1999), la stratégie « codification » s'inscrit dans une logique d'économie de la réutilisation, et nécessite d'importants investissements dans les TIC. La « personnalisation », quant à elle, s'inscrit surtout dans une logique d'économie d'experts et de mise en interaction des salariés (experts) de l'entreprise et est plus adaptée à la création d'idées nouvelles et de solutions innovantes. La dualité : technologie de l'information/gestion des personnes, est consubstantielle de la gestion du savoir (McCall et *al.*, 2008 ; Chen et Huang, 2009). Le savoir tacite enraciné dans les personnes est cependant mieux révélé, mobilisé, partagé et utilisé par la gestion des ressources humaines (Michaux et Rowe, 2004 ; Zhang et Watts, 2004 ; Chen et Huang, 2009).

### ***SAVOIRS ET INNOVATION***

La codification (du savoir explicite) et l'interaction (pour la création et le transfert du savoir tacite à travers le partage d'expérience et la pratique) sont deux aspects importants de la gestion du savoir. Connaissances et innovation sont des concepts liés... En effet, l'innovation s'appuie fondamentalement sur le travail collaboratif et, en particulier sur le partage/la mise en commun de connaissances tacites (Nonaka, 1994 ; Howells, 1996 ; Nonaka et *al.*, 2000). Le dialogue et les interactions fréquentes entre différents individus ou groupes sont à la base de la recombinaison du savoir et de l'innovation. Lors de ces interactions, des relations et des perspectives sont partagées entre acteurs, ce qui crée une ambiance de coopération indispensable pour qu'il y ait transfert de savoir tacite (Michaux et Rowe, 2004 ; Zhang et Watts, 2004). Ainsi, la gestion du savoir peut être perçue comme un outil susceptible de promouvoir la création de savoir ainsi que le processus de partage essentiel à l'innovation.

### ***LES OUTILS ET PRATIQUES DE GESTION DU SAVOIR***

Des TIC sont mobilisables pour l'utilisation de bases de données internes et externes (Koenig 2003 ; Cerdan et *al.* 2007) avec le courriel, Internet, le groupware, la vidéoconférence, etc. (Scheepers et *al.* 2004 ; Cerdan et *al.* 2007 ; Lierni et Ribière 2008 ; Storey et Hull 2010). Les réunions, le tutorat, la vidéoconférence, les réunions d'équipes, les voyages, les séminaires en petits groupes, etc. pour des échanges de points de vue, d'expérience, d'astuces, de solutions, mais aussi l'usage des nouveaux outils « sociaux » comme les blogs, les wikis, la messagerie instantanée, etc. sont des outils du management opérationnel (Koenig 2003 ; Cerdan et *al.* 2007 ; Lierni et Ribière 2008 ; Storey et Hull 2010 ; Yu et *al.* 2010). Une importance particulière doit être accordée aux formations en petits groupes, au tutorat et à l'organisation de la proximité (Hansen et *al.*, 1999).

### ***LE ROLE DU DIRIGEANT***

Le dirigeant détient une connaissance spécifique. Il peut chercher à former ses collaborateurs pour que ces derniers soient plus performants ; il peut être incité à mettre en place des « mécanismes » (Berthon, 2001) permettant de diffuser sa connaissance ou celle détenue par ses collaborateurs vers d'autres collaborateurs. Les relations envisagées associent les acteurs de l'organisation avec l'environnement.

### ***LES NIVEAUX D'ANALYSES***

La gestion du savoir est un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. Le savoir est détenu par les individus, par les groupes d'individus et par les organisations. Cela nécessite de partager du savoir entre employés, services, filiales, et même différentes organisations (concurrents, fournisseurs, clients, institutions...) dans le but d'établir de meilleures pratiques (Mayere et Monnoyer, 1997 ; Michaux et Rowe, 2004 ; Zhang et Watts, 2004). Ainsi, une bonne gestion du savoir supposerait de considérer le savoir détenu par le dirigeant lui-même et par ses collaborateurs

directs, de l'ensemble des personnels, de son organisation suivant son architecture/structure (services, sites), et en interaction avec son environnement.

## II. Méthodologie de la recherche

La démarche « terrain » a permis d'affiner l'identification des mécanismes de gestion des connaissances et des compétences. Cet aller-retour entre la théorie et le terrain lors de notre phase qualitative appuie et justifie nos propositions de « mécanismes et pratiques de gestion des connaissances et des compétences ». Ces mécanismes ont ensuite été intégrés dans un questionnaire destiné à analyser le comportement des dirigeants de sociétés cotées en matière de décisions de gestion des connaissances et des compétences (Voir tableau ci-dessous). Les « mécanismes » de gestion de connaissances et de compétences présentés n'ont pas fait l'objet de réfutation de la part des professionnels rencontrés lors de la phase qualitative.

**Tableau n°1 - Profils des Personnes interrogées lors du pré-test**

| <b>N°</b> | <b>Fonction</b>                    | <b>Effectif</b> | <b>Secteur renseigné</b>   |
|-----------|------------------------------------|-----------------|--|
| 1         | Chargé de mission                  | 130 s.          | Administration   |
| 2         | D.G. Logistique                    | > 50 s.         | Grande Distribution.   |
| 3         | DRH                                | 80 s.           | Association  |
| 4         | Management qualité et formation    | 335 s.          | Fabrication revêtement des sols                                  |
| 5         | Responsable d'affaires             | <50 s.          | Organisme public Formation                                       |
| 6         | Auditeur                           | > 50 s.         | Ecole de Commerce  |
| 7         | D.G.                               | > 50 s.         | Equipementier automobile   |
| 8         | DRH                                | > 50 s.         | Commerce de Gros   |
| 9         | DG Commercial                      | > 50 s.         | Commercialisation de bouchons pour vins effervescents            |
| 10        | DG                                 | <50 s.          | Construction de cellules utilisées dans l'aéronautique           |
| 11        | DRH                                | > 50 s.         | Administration   |
| 12        | PDG                                | < 50 s.         | Commerce de gros de fournitures et équipements industriel divers |
| 13        | DRH                                | > 50 s.         | Outillage industriel   |
| 14        | Chargé d'études                    | > 50 s.         | Organise de formation  |
| 15        | D.G. Production                    | < 50 s.         | Fabrication d'articles en fils métalliques                       |
| 16        | Consultant en Ingénierie Formation | > 50 s.         | Dir. Rég. Formation Continue                                     |
| 17        | D.G.                               | < 50 s.         | Centre Ressources Technologiques                                 |

Les données utilisées dans cet article proviennent d'une enquête menée début 2007 auprès des grands dirigeants des grandes entreprises cotées à Paris et portant, entre autres, sur la politique de rémunération et le rôle du principal dirigeant dans la gestion des connaissances. Les données ont été collectées par questionnaire postal adressé à la direction générale des sociétés

sollicitées (PDG, présidents de directoires, directeurs généraux, directeurs généraux adjoint et délégués). Finalement, compte tenu des refus et des erreurs (adresses inexactes, entreprises non cotées ou liquidées), 765 entreprises constituent la liste de référence parmi lesquelles 66 ont répondu au questionnaire (8.63%) dont 56 exploitables (7.32%). Notre échantillon semble représentatif des grandes entreprises cotées à Paris comme le montre sa comparaison à la population de l'ensemble des entreprises (de toute taille) cotées à Paris (chiffre d'affaires médian de 132 millions d'euros pour notre échantillon contre 9 millions d'euros pour la population totale, effectif médian de 435 personnes pour notre échantillon contre 38 personnes pour la population totale). Les divers types d'entreprises (secteur d'activité, actionnariat, etc.) présents dans cette population sont représentés dans notre échantillon.

### **III. Définition d'outils et de pratiques de gestion du savoir**

Nous présentons les outils et pratiques qui ont une dimension organisationnelle, puis inter organisationnel, déclinée selon les aspects humains et technologiques/innovateurs.

#### ***LA DIMENSION HUMAINE***

La gestion des connaissances est envisagée au niveau du dirigeant, puis de l'organisation dans son ensemble. La gestion de la connaissance détenue par le dirigeant concerne l'activité d'acquisition de connaissances par le dirigeant et à son activité de transfert de connaissances.

##### *- L'acquisition de connaissances par le dirigeant*

Le dirigeant peut décider d'accroître son capital connaissance, et chercher à acquérir de nouvelles connaissances par le biais de pratiques. Par « activité d'acquisition de connaissances », nous désignons « *toutes les activités relevant de l'initiative du dirigeant dans le but d'accroître son stock de connaissances* ». Le capital connaissance/compétence du dirigeant peut s'accroître par sa participation aux séminaires ou à des colloques lui permettant de rencontrer et d'échanger avec d'autres personnes. Le dirigeant peut également se former. Il peut donc s'agir de séminaires ou de formations. Par ailleurs, cette activité peut également passer par la lecture d'ouvrages, revues ou documents. Cette dernière pratique a été introduite à la suite d'une réflexion formulée proposée par un dirigeant et n'a pas fait l'objet d'une réfutation par les professionnels rencontrés par la suite.

##### *- La diffusion des connaissances du dirigeant vers ses collaborateurs*

Nous désignons par « activité de transfert de connaissances détenues par le dirigeant » : « *toutes les activités du dirigeant dans le but de former personnellement ses collaborateurs* ». Les mécanismes permettant de transférer des connaissances tacites sont ceux qui font intervenir des « *sachants* », c'est-à-dire des individus qui sont capables d'enseigner à des néophytes (Berthon, 2001). Ici, le sachant est le dirigeant. Le transfert de connaissance du dirigeant vers ses collaborateurs se réalise par les processus d'interaction. Ces processus peuvent se faire de manière collégiale à l'occasion de réunions bien que cela ne corresponde pas nécessairement à de la formation mais plutôt à des phénomènes de circulation de l'information. Les réunions peuvent être des lieux de délibérations et permettre la création de connaissances tacites (Baumard, 2002). Ces processus peuvent également avoir lieu de manière individuelle, par le biais d'un face à face entre le dirigeant et l'un de ses collaborateurs *via* le coaching. Enfin, le dirigeant peut moins s'impliquer et donner seulement des conseils, notamment sur les lectures qu'il peut recommander à ses collaborateurs.

##### *- La nomination d'un responsable chargé de gérer les connaissances*

Le dirigeant peut nommer des managers du savoir (individu, équipes ou comités) qui ont spécifiquement pour rôle de gérer la connaissance, c'est-à-dire sa création, son entretien et son utilisation (Boblin et Brenner, 1996). Le dirigeant peut confier à un knowledge-manager la

mission de gérer la connaissance organisationnelle, c'est-à-dire sa création, sa capitalisation et son transfert.

- *La délégation de droits décisionnels du dirigeant vers les collaborateurs*

Les organisations apprenantes mobiliseraient des formes de management plus coopératives et décentralisées (Conjard et al., 2006) ; il s'agit de « mettre en place un circuit de l'information. Ce circuit s'organise à la fois par le biais d'un système d'informations et par la faculté du dirigeant à trouver ou mettre en place des individus clés pour former un réseau propice à la remontée, l'échange et la circulation de l'information » (Calvo-Ryba, 2004, p. 24). La délégation de droits décisionnels vers les salariés peut être envisagée comme un mécanisme permettant de gérer les connaissances. En outre, déléguer certaines décisions permet aux collaborateurs d'apprendre, d'être en situation. La délégation constitue également une reconnaissance pour les collaborateurs et l'opportunité pour le dirigeant de se concentrer sur le cœur de son métier. La gestion des connaissances et des compétences est également révélée par la manière avec laquelle les dirigeants prennent leurs décisions : seul ou en sollicitant pour avis leurs collaborateurs. Si le dirigeant peut décider de gérer seul les connaissances au sein de son organisation, il peut également choisir de déléguer certaines décisions à ses collaborateurs qui détiennent une connaissance spécifique. En matière de délégation de droits décisionnels du dirigeant vers ses collaborateurs, il a été proposé une matrice reprenant une série de décisions dont certaines constituent le « cœur » de métier du dirigeant en les croisant avec la prise de décisions du dirigeant (il décide seul ou avec avis de ses collaborateurs directs, il délègue ses décisions en exerçant ou non une influence).

- *Formation et apprentissage des collaborateurs*

L'efficacité du KM repose non seulement sur les technologies de l'information, mais également sur la gestion des ressources humaines. La gestion des compétences vise à répondre aux enjeux liés à l'intégration, le maintien de l'emploi, la transmission des savoir-faire... La gestion des compétences renvoie aux pratiques d'ingénierie de formation et de professionnalisation (Conjard et al., 2006). L'apprentissage peut passer par d'autres voies que la formation en favorisant l'échange et le dialogue entre les collaborateurs, d'un collaborateur à un groupe de collaborateurs, mais également en groupe de collaborateurs. Ainsi, le dirigeant peut favoriser le travail en équipe, ce qui permet à ses collaborateurs de se former mutuellement et de développer leurs compétences. Le dirigeant peut transférer le personnel qui détient une compétence « clé » à un autre service. Cela passe également par les réunions au sein d'un même service, mais également d'un service à un autre pour favoriser la circulation de l'information, la connaissance du travail de chacun et constituer un espace propice à l'échange et la collaboration entre les acteurs de l'organisation de manière transversale, c'est-à-dire entre services. Pour éviter les déperditions de connaissances, le tutorat peut être favorisé pour permettre la coopération intergénérationnelle.

- *Le recours aux compétences extérieures*

Si les compétences ne sont pas développées (ou disponibles) en interne, une solution consiste à faire appel à des conseils extérieurs tels que les cabinets de recrutement ou d'audit interne. Suivant le même processus que l'interaction des individus, cette gestion passe par la coopération entre les organisations, notamment par le développement de partenariat. Si l'organisation ne parvient pas nécessairement à développer certaines compétences en interne, elle peut avoir recours à des spécialistes, notamment en matière de recrutement et en conseils. La gestion de la connaissance externe à l'organisation peut passer par la mobilisation et le recours à des compétences extérieures à l'organisation. La connaissance (utile) à l'organisation peut également se trouver dans son environnement : le dirigeant peut déléguer à des tiers la mission de recruter des compétences. L'acquisition de connaissances passe

également par le recours à des cabinets de conseils. Le dirigeant peut être amené à multiplier le recours à des consultants. Il s'agit de confier des problématiques parfois stratégiques à des tiers. Un problème de compétence peut être mis en évidence par un intervenant extérieur dont l'activité est le conseil (Conjard et al., 2006).

### ***LA DIMENSION TECHNOLOGIQUE ET INNOVATRICE***

#### *- Le déploiement des Technologies de l'Information et de la Communication*

L'équipement en TIC envisagé s'appuie sur une précédente étude qui a établi une comparaison entre l'équipement en TIC selon les effectifs et les secteurs (Heitzmann et Leforestier, 2005). Cet équipement correspond aux connexions Internet, au courrier électronique, au réseau local (LAN), à l'échange de données informatisées (EDI), aux sites sur toile, aux progiciels de gestion intégrée (ERP), aux réseaux intranet, aux logiciels de travail collaboratif (Groupware) et à la Visioconférence. Concernant leur utilisation, les équipements en TIC améliorent le fonctionnement interne au sein de l'entreprise (le réseau Intranet permet un meilleur partage de l'information et les progiciels de gestion intégrée assurent la coordination des processus opérationnels dans l'industrie), les EDI optimisent les relations avec les partenaires externes par le transfert de données d'un ordinateur à un autre, les sites sur toile présentent l'entreprise et son activité ainsi que le catalogue de produits et de prix de même que l'extranet qui permet d'offrir l'accès à partir de l'information de l'entreprise, l'achat et la vente (Internet, l'EDI). Les groupwares sont des outils qui favorisent le travail collaboratif. La visioconférence présente l'avantage d'un dialogue à distance avec la possibilité de voir le ou les interlocuteurs, ce qui améliore la compréhension et facilite la diffusion d'un discours plus riche que ne pourrait le faire un courrier mail. Les TIC déployés en interne peuvent naturellement tisser des liens avec d'autres acteurs ou organisations avec lesquels des relations sont entretenues, qu'ils s'agissent de clients, de fournisseur ou autres. Les outils TIC permettent aux personnels d'accéder aux informations de leurs organisations ou encore de favoriser leurs échanges à l'extérieur de celles-ci. Ils ont une dimension stratégique lorsqu'il s'agit de réaliser une veille, notamment sur l'état de la concurrence ou lorsqu'il est question de sécurité de l'information.

#### *- Les décisions d'investissement en Recherche et Développement*

Pour répondre à un besoin lié à l'innovation et à l'effort en R & D (Theulière, 2005 ; Corbel, 2005), les entreprises peuvent coopérer ou collaborer. La gestion des connaissances appuie l'effort consacré à ces dépenses parce qu'en permettant la gestion de l'information sur les avancées technologiques et les demandes du marché elle permet la création d'une connaissance nécessaire pour la conception de nouveaux produits et processus de production. Les entreprises dont l'effort de R & D et d'innovation est le plus important sont celles qui ont le plus fréquemment recours aux relations de collaborations. La majorité d'entre elles sont des filiales ; les grandes entreprises représentent un peu moins du quart de celles-ci (Corbel, 2005). Trouver des complémentarités est notamment le but poursuivi par près d'une entreprise industrielle sur cinq. Le partenaire peut être public ; la collaboration permet de trouver des complémentarités dont les formes peuvent être la recherche en commun, la sous-traitance reçue ou donnée, le multi partenariat, la structure commune ou être un autre type de relation (Corbel 2005). La coopération peut porter sur toutes ses fonctions : production, approvisionnement, commercialisation, services ou innovation. Les différents besoins sont de « pallier un manque de compétences, rechercher de nouveaux marchés ou davantage de flexibilité », mais aussi recentrer sur le cœur du métier, organisation imposée par le groupe, économie d'échelle, rentabilité-investissement, absence d'équipement, contrôle des délais (Theulière, 2005, p. IV ; p. II).

**Tableau n°2 – Outils et pratiques de gestion du savoir identifiés**

| <b>Outils et pratiques de gestion du savoir</b>   | <b>Variables</b>   |
|---|--|
| Activité d'acquisition de connaissances du dirigeant.   | Séminaires & formations<br>Ouvrages, revues ou documents I   |
| Activité de transfert de connaissances détenues par le dirigeant.   | Réunions<br>Coaching<br>Ouvrages, revues ou documents II   |
| Effort consacré à l'investissement en Recherche et Développement.   | Dépenses en R & D  |
| Déploiement des Technologies de l'Information et de la Communication.                                       | TIC déployées par le dirigeant : liste de TIC  |
| Nomination d'un responsable (individu, équipes, comités) chargé de gérer la connaissance organisationnelle. | Nomination d'un responsable GC   |
| Délégation de droits décisionnels du dirigeant vers ses collaborateurs.                                     | Délégation ou non de certaines décisions<br>Degré de délégation/décisions<br>Degré de décentralisation /centralisation de la prise de décision |
| Effort consacré à la formation de ses collaborateurs.   | Effort/formation (personnel, collaborateurs)<br>Travail en équipe<br>Réunions entre collaborateurs<br>Transfert de personnel<br>Tutorat        |
| Recours aux compétences extérieures (cabinets de recrutement, consultants, partenaires).                    | Recours aux cabinets de recrutement<br>Recours aux consultants<br>Recours aux partenariats   |

### **III. L'ETAT DES PRATIQUES DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES**

Les résultats et les discussions portent sur le profil des dirigeants, les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion des connaissances et des compétences. Des pistes de recherches futures sont proposées à l'issue de cette réflexion.

#### ***PROFIL DES DIRIGEANTS INTERROGES ET CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES***

##### *- Profil des dirigeants*

Les dirigeants de sociétés cotées sont des hommes à 97 % d'entre eux. Ils sont principalement issus des Grandes Ecoles et de l'Université. Ils ont plus de quarante ans pour 96.4% et ont, pour la majorité d'entre eux, entre 55 ans et 65 ans. Ces dirigeants ont particulièrement une connaissance des pratiques, de la culture de la société dont ils assurent la direction. Près de 9 dirigeants sur 10 ont au moins cinq années d'ancienneté dans leur société et la moitié d'entre eux ont plus de 15 années d'ancienneté. Les trois quarts de ces dirigeants occupent leur fonction depuis au moins cinq années et un sur trois depuis quinze années. Ces dirigeants ont une (bonne) connaissance de leur équipe et des compétences nécessaires à la survie de leurs organisations. Cette connaissance est d'autant plus élevée qu'un dirigeant sur cinq (21.4%) est un dirigeant originel, c'est-à-dire un dirigeant qui occupe cette fonction depuis la création de la société, ce qui présume de relations étroites avec ses collaborateurs, de même qu'avec son actionnariat. Ces dirigeants ont également une (bonne) connaissance de leur environnement concurrentiel et des pratiques de gestion dans d'autres sociétés, les deux tiers d'entre eux ayant occupé une fonction de direction dans d'autres sociétés. Ces dirigeants bénéficient pour 44.6 % de stock-options.

- *Les caractéristiques organisationnelles des sociétés gérées par ces dirigeants*

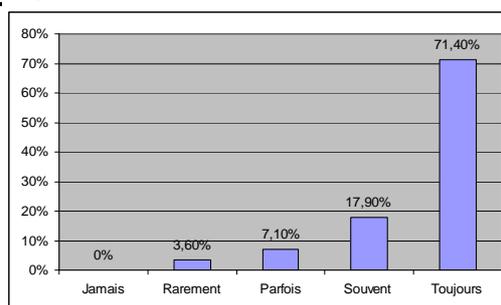
Les sociétés gérées par ces dirigeants sont essentiellement des sociétés mères (73.2% d'entre elles) et ont des filiales (87.5% d'entre elles) en France et à l'étranger. La moitié de ces sociétés ont des actifs à l'étranger, réalisent une partie de leurs ventes à l'étranger (69.64% des sociétés répondantes). Le plus grand nombre de ces sociétés sont des sociétés dont l'activité est liée à l'industrie (55.36% d'entre elles), puis à la finance (26.78%) et aux services (17.86%). La majorité de ces sociétés comptent un effectif d'au moins 250 salariés (57.14%), celles qui ont un effectif compris entre 50 et 250 salariés (des PME) représentent un peu plus du quart des sociétés (26.79%), celles qui ont moins de 50 salariés (des TPE) constituent 16.07% de ces sociétés. La moitié de ces sociétés ont au moins 30 années d'existence. Et 92.86% de ces sociétés existent depuis au moins dix années. La structure d'actionnariat de ces sociétés est concentrée pour 87.5% d'entre elles. Parmi les principaux actionnaires figurent les dirigeants eux-mêmes et leurs proches dans un tiers d'entre elles. Les salariés sont représentés dans la moitié d'entre elles. Leurs sociétés mères constituent les principaux actionnaires dans près d'une société sur cinq. Les investisseurs institutionnels anglo-saxons constituent les principaux actionnaires dans un peu plus d'un tiers de celles-ci. Le grand public/les petits porteurs constituent des actionnaires de second et de troisième rang dans 28.6 % de ces sociétés. L'Etat/les Collectivités, les autres sociétés, les autres familles, les investisseurs institutionnels français, les fonds, les banques, les associés et les fondateurs ne constituent pas des actionnaires de premier rang dans plus de 9 sociétés sur dix.

**RESULTATS OBSERVES EN MATIERE DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES**

- *Activité d'acquisition de connaissances du dirigeant*

D'après les résultats obtenus, les dirigeants ont une « activité d'acquisition de connaissances via la lecture ou la participation à des séminaires » relativement comparables : 9 dirigeants sur 10 environ (91.8%) consacrent jusqu'à 8 jours par an aux séminaires ou formations, et le plus grand nombre (83.9% d'entre eux) de ces dirigeants allouent également jusqu'à 6 heures de leurs temps à la lecture (un seul dirigeant ne lirait pas). Ces dirigeants ne semblent cependant pas s'investir de la même manière dans ces différentes activités - séminaires/formations et temps consacré à la lecture.

**Figure n°1** : Séminaires et formation à l'initiative du dirigeant



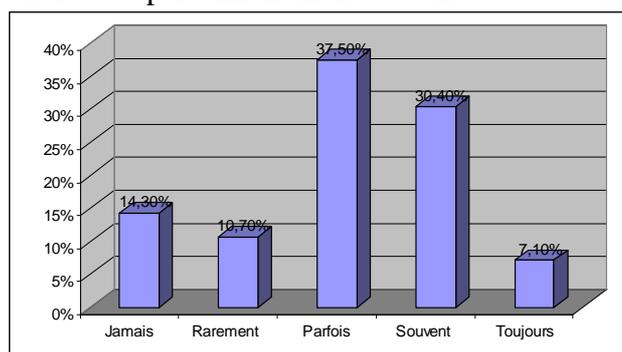
Il est à noter que les dirigeants ont relativement un profil comparable (formation, âge et expérience), que le temps pour suivre ces séminaires peut aller jusqu'à 15 jours mais qu'il peut être pratique d'y consacrer une semaine chaque année. La charge de travail est, selon eux, le principal motif qui les empêcherait de participer aux séminaires et aux formations. L'utilité et la durée sont également des contraintes étroitement liées. Il est possible que ces dirigeants ne ressentent pas le besoin de se former (ou n'en ont pas besoin), qu'ils bénéficient de connaissances ou d'une formation jugée suffisante (selon l'âge, l'origine : université,

grandes écoles), et/ou que leur expérience ou connaissance du métier de dirigeant ne nécessite pas de se former davantage (ancienneté dans la société, ancienneté en tant que dirigeant, expérience de dirigeants dans une autre société). Certains dirigeants ne s'investissent pas dans une activité d'acquisition de connaissances parce qu'ils ont bénéficié d'une formation appropriée. Ils ont acquis le métier de dirigeant via leur ancienneté dans leur société, - la connaissance de son fonctionnement-, leur expérience à leurs postes précédents ou dans d'autres sociétés. Ils peuvent alors considérer qu'ils n'ont plus rien à apprendre lors de séminaires ou de formations ; que celles-ci soient inutiles, que leur stock de connaissances et la compétence développée permet de s'acquitter de cette activité qui peut éventuellement concerner des dirigeants moins expérimentés que ceux qui composent l'échantillon de notre étude.

- *Activité de transfert de connaissances détenues par le dirigeant*

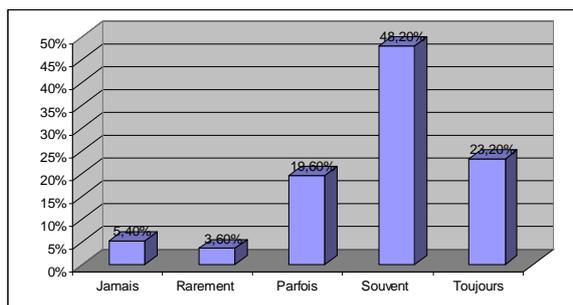
58.9% de ces dirigeants rencontrent leurs collaborateurs de 1 à 4 fois par mois lors de réunions de travail, ce qui constituerait la pratique courante dans la plupart des organisations. Cette fréquence est plus élevée pour plus d'un tiers d'entre eux (37.5%). Parmi ces dirigeants, 17.85% d'entre eux ont au moins 20 réunions par mois signifiant, en moyenne, une réunion de travail par jour avec leurs collaborateurs directs. Les autres dirigeants les rencontreraient de 5 à 15 fois par mois, soit en moyenne deux fois par semaine pour 14.4% d'entre eux et de trois à 4 fois pour 5.4% de ces dirigeants. Deux dirigeants ne les rencontreraient jamais, soit 3.6% sur un total de 56 dirigeants. Dans ces espaces, le dirigeant y décline cependant sa vision, les collaborateurs apprennent directement auprès de celui-ci, ce qui permet le transfert de connaissances explicites et tacites d'autant plus que la fréquence des interactions entre le dirigeant et ses collaborateurs est élevée. Réciproquement, le dirigeant apprend de ses collaborateurs. Le coaching réalisé par le dirigeant sur ses collaborateurs directs concerne, à des degrés différents, 85.7% des dirigeants de l'échantillon. Cette pratique concerne essentiellement 37.5% d'entre eux parce que la pratique est dans les usages. Autant de dirigeants (37.5%) coachent occasionnellement leurs collaborateurs, ce qui est une pratique relativement rare pour 10.7% d'entre eux. Pour un grand nombre de dirigeants (64.3%), cette pratique ne leur apparaît pas relativement coûteuse en temps.

**Figure n°2** : Coachez-vous personnellement certains de vos collaborateurs directs ?



La majorité des dirigeants (71.4%) informe également leurs collaborateurs directs de documents utiles pour leur travail. Si la quasi-totalité de ces dirigeants (94.6%) est concernée par cette pratique, elle est cependant occasionnelle pour 19.6% d'entre eux, et rare pour 3.6% d'entre eux.

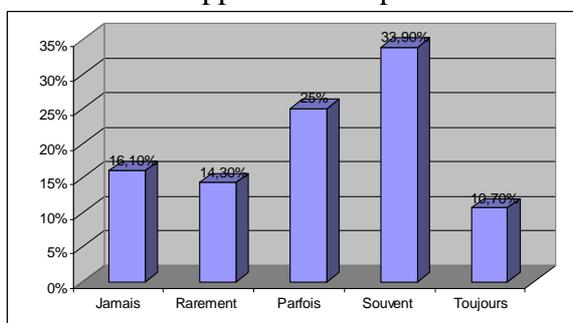
**Figure n°3** : Vous informez vos collaborateurs directs de documents utiles pour le travail...



Ainsi, le métier de dirigeant n'implique peut-être pas la nécessité pour le dirigeant de former personnellement ses collaborateurs directs, toutefois la préparation de son successeur n'a pas été envisagée dans cette étude. En outre, les connaissances détenues par le dirigeant et la compétence développée en font un actif spécifique ; il n'est pas alors dans son intérêt de transmettre (tout) son savoir à ses collaborateurs pour préserver son intérêt, celui de se maintenir à son poste, lui permettant de prétendre à son salaire et les autres éléments de sa rémunération (les stock-options ?).

Par ailleurs, d'autres personnes peuvent aussi assurer le transfert de connaissances et de compétences. Le tutorat est en effet une pratique qui concerne près de 84% de ces sociétés (83.92% d'entre elles). Mais ce tutorat est une pratique relativement rare pour environ trois sociétés sur 10 (30.4%) et elle est occasionnelle pour une société sur quatre (25%). Le développement du tutorat est une pratique courante pour un tiers de ces sociétés (33.9%) et est systématique pour environ une société sur dix (10.7%). Cette pratique concerne principalement 44.64% des sociétés de l'échantillon.

**Figure n°4** : Avez-vous développé le tutorat pour former les jeunes salariés ?



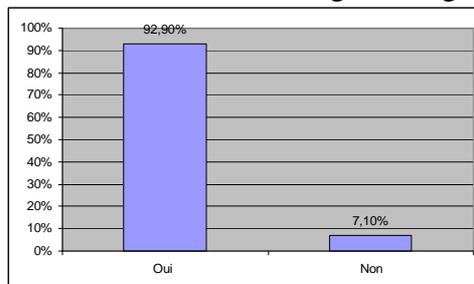
- *Effort consacré à la Recherche et Développement*

L'effort consacré à l'investissement en R & D dans les sociétés varie globalement de 1% à 5% du chiffre d'affaires dans 57.7% d'entre elles. Ce résultat reste global et ne tient pas compte du niveau de chiffre d'affaires réalisé et du secteur auquel elles appartiennent (Industrie, Finance, Services). En outre, le regroupement dans chacune de ces catégories ne permet pas de préciser la nature exacte de leur activité, ce qui peut expliquer l'intensité de l'effort de l'investissement en Recherche & Développement. Il serait alors intéressant de vérifier quelle est l'activité précise des sociétés dans lesquelles est observé un effort de 10 % et plus dans ce type d'investissement. Une limite quant à la pertinence de ce résultat est en premier lieu liée au nombre de répondants (26 dirigeants).

- *Nomination d'un responsable (individu, équipes, comités) chargé de gérer la connaissance organisationnelle*

Sur 56 sociétés, quatre d'entre elles (7.1%) ont confié la gestion de la connaissance à un knowledge manager. Le fait que peu de sociétés soient concernées par la gestion des connaissances via un Knowledge Manager peut cependant s'expliquer dans la pratique où cette gestion est implicite.

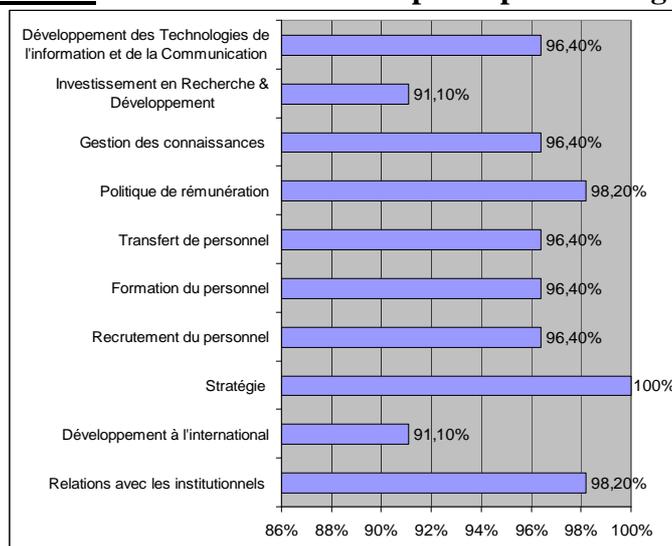
**Figure n°5** : Présence ou non d'un knowledge Manager dans ces sociétés ?



- *Délégation de droits décisionnels du dirigeant vers ses collaborateurs*

Pour les deux tiers de ces sociétés (67.9%), la prise de décision est (plutôt) centralisée. La quasi-totalité des dirigeants interrogés délèguent certaines de leurs compétences. Pour ces dirigeants, certains domaines sont exclus d'une délégation de pouvoirs décisionnels du dirigeant vers ses collaborateurs, en particulier ceux qui relèvent du domaine stratégique et des relations avec les institutionnels.

**Figure n°6** : Nature des décisions prises par les dirigeants



Globalement, les décisions pour lesquelles le dirigeant décide seul (avec ou sans avis de ses collaborateurs) sont les décisions stratégiques et celles liées à la politique de rémunération. Les décisions suivantes restent principalement prises par les collaborateurs bien que le dirigeant exerce une influence : le déploiement des TIC et l'investissement en R & D, la gestion des connaissances, la formation, le recrutement du personnel. Ainsi, la gestion des connaissances, bien que gérée dans ces organisations, n'est pas gérée par un tiers qui a cette tâche unique ; les collaborateurs du dirigeant gèrent ces connaissances. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont celles qui sont essentiellement mises en œuvre par les collaborateurs directs du dirigeant,- la formation et le recrutement du personnel- ; le dirigeant

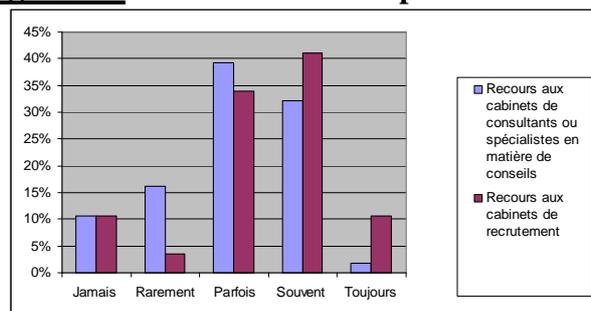
intervenant pour les décisions relativement stratégiques en matière de ressources humaines (recrutement dans l'équipe de direction, rémunération...). Concernant les trois autres décisions, les décisions de développement des TIC, les investissements en R & D, et le transfert de personnel, il semble que seule cette dernière décision soit relativement stratégique et elle paraît occuper une place particulière pour les dirigeants interrogés ; les deux autres décisions sont davantage prises par les collaborateurs du dirigeant, principalement sous son influence. Une limite : nous ne prétendons pas avoir proposé une liste exhaustive des décisions prises par les dirigeants.

- *Recours aux compétences extérieures*

Dans cette étude, les compétences extérieures envisagées sont les cabinets de recrutement, les spécialistes en matière de conseils, c'est-à-dire les cabinets de conseils ou consultants proposant leur expertise dans leurs domaines respectifs, ainsi que le développement de partenariats permettant notamment de favoriser les synergies inter-organisationnelles. L'apprentissage au contact des différentes compétences humaines liées à une organisation peut prendre notamment la forme d'un mode projet ; le développement de partenariat, sous toutes ses formes, pouvant permettre d'apprendre d'autres organisations, d'accéder à leur savoir-faire et de pallier à l'absence éventuelle de compétences dans les sociétés.

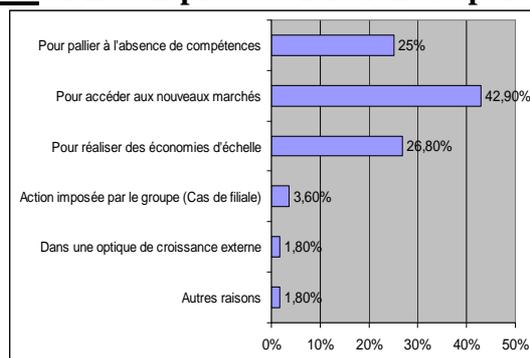
D'après l'analyse des fréquences, le recours aux spécialistes du recrutement ou aux cabinets de conseils concerne près de 90 % de ces sociétés (*A priori* dans un contexte normal), mais à des degrés divers. Il n'a pas été cependant inclus dans cette analyse le fait que certaines sociétés ont développé ces compétences en interne expliquant ainsi, le fait qu'elles n'ont pas besoin d'y recourir ou de manière très occasionnelle pour des raisons contextuelles (un contexte de crise, une situation d'urgence, etc.). Ce recours concerne un peu plus de la moitié des sociétés s'agissant des cabinets de recrutement et le tiers de ces sociétés s'agissant des cabinets de consultants. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où ils correspondent aux pratiques des grandes sociétés qui passent essentiellement par les cabinets de recrutement pour réaliser le recrutement de leurs compétences clés ; le recours aux consultants répondant essentiellement à des besoins ponctuels.

**Figure n°7 : Recourir aux compétences externes**



S'agissant de partenariats mis en place par les dirigeants de cet échantillon, cela concerne les deux tiers des dirigeants de l'échantillon et relève d'une décision prise directement par le dirigeant dans plus de la moitié des sociétés pour accéder aux nouveaux marchés (42.9%), réaliser des économies d'échelle (26.8%) et pallier à l'absence de compétences (25%).

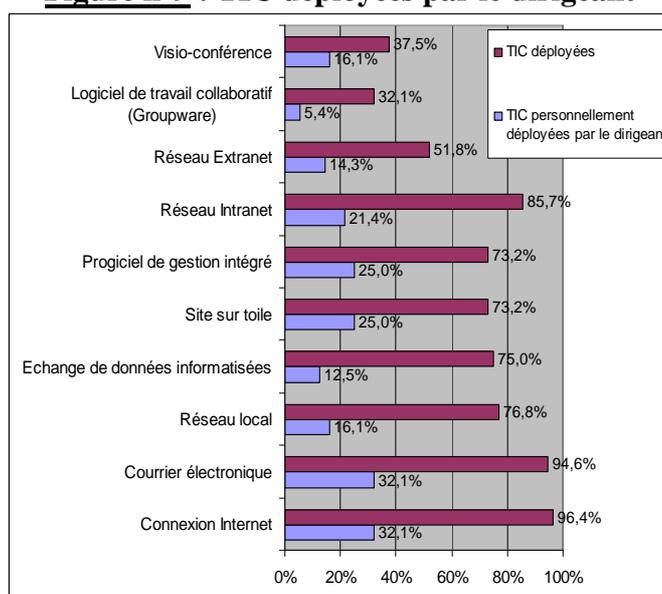
**Figure n°8 : Mise en place de relations de partenariat...**



- *Le déploiement de TIC*

La quasi-totalité des sociétés ont Internet (96.4%) et utilisent des courriers électroniques (94.6%), ce qui a été personnellement déployé par près d'un tiers des dirigeants (32.1%). Et 85.7% de ces sociétés sont dotées d'un intranet qui a personnellement été déployé par un peu plus d'un dirigeant sur 5 (21.4%). Dans les trois quarts de ces sociétés environ, il a été mis en place un réseau local (76.8%), un EDI (75%), un progiciel de gestion intégré (73.2%) et un site sur toile (73.2%), qui ont respectivement été déployés par 16.1%, Pour chacun des deux derniers outils-TIC que sont le progiciel de gestion intégré et le site sur toile, 12.5% et 25% des dirigeants les utilisent. La moitié des entreprises interrogées ont également un extranet, déployé par 14.3% des dirigeants qui composent cet échantillon (56 dirigeants). La visioconférence est utilisée dans un peu plus d'une société sur trois (37.5%) et les logiciels de travail collaboratif, - les groupware, dans 32.5% d'entre elles. Enfin 16.1% des dirigeants ont personnellement déployé la visioconférence et 5.4% d'entre eux les logiciels de travail collaboratif. Il est à noter que les deux derniers outils (visioconférence, groupware) sont également ceux qui sont les moins utilisés dans ces sociétés, à savoir un tiers d'entre elles ; les autres outils sont (largement) utilisés puisqu'ils le sont dans la moitié d'entre elles (Extranet), dans les trois quart environ et plus (Réseau local, EDI, Progiciel de gestion intégré, Site sur Toile) et dans la quasi-totalité d'entre elles (Internet, Courriers électroniques, Intranet).

**Figure n°9 : TIC déployées par le dirigeant**



## **Synthèse : Gestion des connaissances et des compétences**

### ***Se former personnellement...***

- la moitié des dirigeants a participé à des séminaires ou à des formations en 2006 ;
- La quasi-totalité d'entre eux (27 dirigeants sur 28) passe au moins un jour en séminaire ou en formation. Les trois principales contraintes sont liées au temps, à l'utilité et à la durée ;
- Plus de la moitié des dirigeants (51.8%) consacrent 2 à 3 heures par semaine à la lecture. 26 dirigeants (41%) y consacrent plus de temps.

### ***Déléguer...***

- La prise de décision est plutôt centralisée dans plus des deux tiers de ces sociétés (67.9%) ;
- 98.2% des dirigeants délèguent certaines décisions à leurs collaborateurs ;
- Plus de huit dirigeants sur dix (83.9%) considèrent que certains domaines ne peuvent pas faire l'objet d'une délégation de droits décisionnels vers leurs collaborateurs ;
- Les décisions ne pouvant pas faire l'objet de délégation de pouvoirs décisionnels du dirigeant vers leurs collaborateurs sont les décisions stratégiques, certaines décisions de gestion des ressources humaines, les décisions liées à la sécurité/au juridique, les relations avec les institutionnels/l'actionnariat.

### ***Gérer les connaissances...***

- Dans 7.1% de ces sociétés, un knowledge manager est chargé de gérer les connaissances (sa création, sa capitalisation et son transfert).

### ***Se réunir...***

- En moyenne, près d'un dirigeant sur trois (30.4%) rencontre ses collaborateurs une fois par semaine lors de réunions de travail ;
- Dans 9 sociétés sur dix (92.9%), les réunions entre les salariés d'un même service sont régulières ;
- Les réunions entre salariés appartenant à des services différents concernent plus de 8 sociétés sur dix (85.7%) tandis que les réunions de travail entre salariés appartenant à différents établissements du groupe concernent près de 7 sociétés sur dix (69.7% d'entre elles).

### ***Transférer le personnel...***

- Transférer le personnel est une pratique qui est relativement rare dans 14.3 % de ces sociétés ; elle est occasionnelle pour un peu plus de la moitié d'entre elles (51.8%). Elle est courante pour un peu moins de trois sociétés sur dix (28.6%).

### ***Travailler en groupe...***

- 87.5% des dirigeants affirment favoriser le travail de groupe de leurs collaborateurs directs.

### ***Encadrer ses collaborateurs...***

- Le développement du tutorat est une pratique relativement rare dans environ trois sociétés sur dix (30.4%) et elle est occasionnelle dans une société sur quatre (25%). Le développement du tutorat est une pratique courante pour un tiers de ces sociétés (33.9%) et est systématique dans environ une société sur dix (10.7%) ;
- Un peu plus d'un dirigeant sur trois (37.5%) coach ses collaborateurs directs, soit de manière courante (30.4%) ou systématique (7.1%).

### ***Informers ses collaborateurs***

- De manière courante (48.2%) ou systématique (23.2%), un peu plus d'un dirigeant sur sept informe ses collaborateurs directs de documents utiles pour leur travail.

### ***Former ses collaborateurs...***

- Pour plus de neuf dirigeants sur dix (94.64%), former leurs collaborateurs est utile ;
- En moyenne, dans ces sociétés, sur les cinq dernières années, les dépenses consacrées à la formation de leurs proches collaborateurs peuvent atteindre 6 % de la masse salariale.

### ***Recourir aux compétences externes...***

- Plus de la moitié des sociétés (51.8%) ont couramment recours à des cabinets de recrutement : « souvent » pour certaines (41.1%) et « systématiquement » pour d'autres (10.7%) ;
- En ce qui concerne le recours aux consultants ou aux spécialistes en matière de conseils, un dirigeant sur trois y a couramment recours (33.9%), mais ce recours n'est pas systématique (32.1%) ;
- Plus des deux tiers des dirigeants (67.9%) ont mis en place des relations de partenariat depuis leur nomination à leur poste. Ces partenariats sont souvent le fait du dirigeant (52.4%) pour, soit accéder à de nouveaux marchés (42.9%), soit permettre la réalisation d'économie d'échelle (26.8%) ou pour pallier à l'absence de compétences (25%).

### ***Investir en R&D...***

- L'effort consacré à l'investissement en R & D est de 2% dans un peu plus d'une société sur cinq (23.1%).

### ***Déployer les Technologies de l'information et de la Communication...***

- La quasi-totalité des sociétés ont Internet (96.4%) et utilisent des courriers électroniques (94.6%) qui ont personnellement été déployés par près d'un tiers des dirigeants (32.1%) ;
- 85.7% de ces sociétés sont dotés d'un Intranet qui a été personnellement déployé par un plus d'un dirigeant sur 5 (21.4%).
- La moitié d'entre elles sont également dotées d'un Extranet qui a été déployé par 14.3% des dirigeants.
- Dans les trois quarts de ces sociétés environ, il a été mis en place un réseau local (76.8%), un EDI (75%), un progiciel de gestion intégré (73.2%) et un site sur toile (73.2%), qui ont respectivement été déployés par 16.1%, 12.5% et 25% des dirigeants. Le visioconférence est utilisée dans un peu plus d'une société sur trois (37.5%) et les logiciels de travail collaboratif, - les groupware-, dans 32.5% d'entre elles.

### ***PISTES DE RECHERCHE***

Cette étude qui comporte des dimensions qualitatives (le pré-test réalisés en direct auprès de professionnels) et quantitatives (l'échantillon de dirigeants de sociétés cotées à la Bourse de Paris) est riche d'enseignements.

De nombreuses pistes de recherche et voies d'amélioration sont possibles. Tout d'abord, les données relatives liées aux caractéristiques organisationnelles (Taille ; Secteur ; Degré d'internationalisation ; Cycle de vie ; Filiale/groupe ; Nature et structure de l'actionnariat) et aux profils des dirigeants (Age ; Cursus/formation ; Ancienneté dans l'entreprise ; Expérience de dirigeant /Entreprise/autres entreprises ; Dirigeant originel ou non ; Actionnariat dans l'entreprise) nous permettront la réalisation d'études plus fines, réalisables en dépit de la taille de notre échantillon ; la présence dans le questionnaire de questions liées à leur prise de décision et à leur rémunération peut expliquer ce résultat. Il est en effet possible de modéliser

les déterminants du knowledge-management, mais aussi de mettre en évidence les rôles des dirigeants et des actionnaires dans ce domaine.

## Conclusion

L'identification de ces outils et pratiques constitue un premier niveau d'analyse et est présentée indépendamment des profils des dirigeants (âge, cursus, ancienneté dans l'entreprise, expérience de dirigeant dans l'entreprise ou une autre, dirigeant originel ou non, actions détenues dans l'entreprise pour ce qui relève des incitation, etc.), et des caractéristiques organisationnelles (taille, secteur, degré d'internationalisation, cycle de vie, filiale ou groupe, nature et structure de l'actionnariat). Certains outils et pratiques peuvent être interdépendants ou complémentaires, c'est-à-dire se substituer les uns, les autres ou encore être conditionnés par des moyens humains et/ou financiers. Enfin, les modalités ou mécanismes de gestion de connaissances étudiés dans cette étude ne sont pas exhaustifs, les moyens de préparer la succession du dirigeant ont été occultés tant lors de la revue de la littérature que lors de la réalisation du test sur le terrain mené auprès des praticiens pour validation. En dépit de toutes ces limites, nous contribuons à la compréhension des pratiques de gestion de connaissances et des compétences dans les sociétés cotées.

## Bibliographie

- Alavi, M. et Leidner D.E. (2001), « Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, n°1, p. 107-136.
- Amabile, S., Gadille, M. et Meissonier, R. (2000), « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans des PME "Internaute" », *Systèmes d'Information et Management*, vol.5, n°1.
- Arrègle J.-L. (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », *Revue française de gestion*, p. 84-94.
- Baumard P. (2002), « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques », *Conférence de l'AIMS*, Paris, EAP –ESC.
- Berthon B. (2001), « Revue de la littérature : le transfert intra- organisationnel de connaissance », *Conférence de l'AIMS* 13-14-15 juin.
- Boblin N. et Brenner P. (1996), « L'art de mesurer l'apprentissage organisationnel, *L'Expansion Management Review* », p. 17-23.
- Calvo-Ryba J. (2004), « Le travail du dirigeant : vers une analyse en termes de rôle », *Conférence de l'AIMS*, 2, 3 et 4 juin, Normandie.
- Cerdan A.L, Lopez-Nicolas C. et Sabater-Sánchez R. (2007), « Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 2, p. 60-72.
- Chen C.J. et Huang J.W. (2009), « Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity », *Journal of Business Research*, 62, p. 104-114.
- Conjard P., Devin B. et Olry P. (2006), « Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations », *Congrès de l'AGRH*, IAE de Lille et RMS, 16 et 17 novembre, Reims.
- Corbel P. (2005), « Collaborer pour innover. Un partenariat privé-public souvent de proximité », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, Sessi, n°212, septembre.
- Crié D. (2003), « De l'extraction des connaissances au knowledge management », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°146, p. 59-79.
- Delmond M.-H. (2005), « Knowledge Management : le défi de l'efficacité », Article 73, p. 448-452, in HEC Paris, *L'art du Management* 3, Dunod.

- Grant R. (1996), « Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, vol.7, n°4, p. 375-387.
- Hansen, M., Nohira, N. and Tierney, T. (1999), « What's your strategy for managing knowledge? », *Harvard Business Review*, vol. 77, n°2, p. 106-117.
- Heitzmann R. et Leforestier G. (2005), « L'utilisation des TIC dans les entreprises. L'industrie et les services plus « branchés » que le commerce », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, Sessi, n°201, janvier.
- Howells J. (1996), « Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 8, n°2, p. 91-106.
- Koenig M.E.D. (2003), « Knowledge management, user education and librarianship », *Library Review*, vol. 52, n°1, p. 10-17.
- Lierni P.C. et Ribière V.M. (2008), « The relationship between improving the management of projects and the use of KM », *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol. 38, n°1, p. 133-146.
- Mayere, A. et Monnoyer, M.-C. (1997), « Nouveaux modes d'organisation et dispositifs d'information-communication », *Systèmes d'Information et Management*, vol.2, n°1.
- Mbengue A. (2004), « Management des savoirs », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, mars/Avril, p. 13-31.
- McCall H., Arnold V. et Sutton S. (2008), « Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge », *Journal of Information Systems*, vol. 22, n° 2, p. 77-101
- Michaux, V. et Rowe F. (2004), « Complémentarité entre système d'information informatisé, communauté de pratiques et vigilance dans la haute fiabilité : le cas d'une compagnie d'assistance », *Systèmes d'Information et Management*, vol.9, n°1.
- Moingeon B. (2005), « Le learning Mix : un modèle pour l'entreprise apprenante », Article 66, p. 405-411, in HEC Paris, *L'art du Management 3*, Dunod.
- Nonaka I et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I, Toyama R et Konno N (2000), SECI, Ba and Leadership, *Long Range Planning*, n° 33, p. 5-34.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5, n°1, p. 14-37.
- Polanyi M. E. (1962), *The tacit dimension*, Anchor Day, New York.
- Reix R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°105, septembre-octobre, p. 17-28.
- Scheepers R., Venkitachalam K. et Gibbs M. R. (2004), « Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney », *Journal of Strategic Information Systems*, 13, p. 201-222.
- Storey C. et Hull F.M. (2010), « Service development success: a contingent approach by knowledge strategy », *Journal of Service Management*, vol. 21, n°2, p. 140-161.
- Theulière M. (2005), « Les partenariats des groupes industriels. Très fréquents, en interne comme en externe », *Sessi*, juillet, n°206.
- Yu T.-K., Lu L.-C. et Liu T.-F. (2010), « Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs », *Computers in Human Behavior*, 26, p. 32-41.
- Zhang, W. et Watts, S. (2004), « Knowledge Adoption in Online Communities of Practice », *Systèmes d'Information et Management*, vol.9, n°1.