

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Olivier Klotz pour sa confiance et l'opportunité qu'il m'a offert de pouvoir suivre cette année de formation de Master 2 « Ingénierie d'affaires » dans le cadre de mon évolution au sein de la société HEUFT France.

J'aimerais remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Hakim Remita, pour l'intérêt qu'il a porté à mon sujet de mémoire, ses précieux conseils et le temps consacré à me guider dans cette recherche.

Je remercie aussi l'ensemble du corps des enseignants-chercheurs du Master 2 « Ingénierie d'affaires » et en premier lieu son directeur, Monsieur Bouacida, pour leur pédagogie et la qualité des cours dispensés. Ceux-ci ont non seulement été source d'enrichissement professionnel et personnel, mais également d'une grande aide dans les recherches dont ce mémoire rend compte. Mes remerciements s'étendent également aux intervenants extérieurs qui ont apporté leur expertise tout au long de cette année universitaire.

J'adresse mes remerciements à mes collègues de travail qui m'ont encouragé dans cette reprise d'étude et qui m'ont apporté leur soutien et leurs conseils, notamment ceux ayant suivi cette formation avant moi.

J'aimerais exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont bien voulu prendre de leur temps pour répondre à mes questions dans le cadre des entretiens semi-directifs que j'ai conduits lors de la préparation de ce mémoire. Leur expérience professionnelle qu'ils ont partagée au travers de leur précieux témoignage a été non seulement une grande aide pour mes recherches, mais également des temps d'échanges très intéressants.

Je souhaite aussi remercier chaleureusement les autres étudiants de la promotion 2023-2024 du Master 2 « Ingénierie d'affaires » pour leur soutien indéfectible et leurs conseils lors de la rédaction de ce mémoire qui est l'aboutissement d'une année qu'ils ont su rendre si enrichissante tant d'un point de vue académique que personnel. Certains d'entre eux sont devenus des amis et je leur exprime tout particulièrement ma gratitude.

Je remercie également ma famille pour leur encouragement et leur bienveillance durant cette année d'étude.

Enfin, je remercie avec une attention toute particulière Magali qui m'a soutenu et supporté dans les bons moments comme dans les périodes plus difficiles. Ça sera un peu notre Master...

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	7
Première partie : Présentation du contexte	9
1. Contexte.....	9
1.1. La croissance, un but universel ?	9
1.2. De l'importance de la gestion des connaissances	11
1.3. Un enjeu d'actualité	13
Deuxième partie : Revue de la littérature.....	16
2. La croissance en entreprise.....	16
2.1. La croissance interne.....	16
2.2. Les leviers de la croissance	16
3. La gestion des connaissances	17
3.1. Définition de la connaissance	17
3.2. Connaissances individuelles	19
3.3 Connaissances organisationnelles	19
3.4. Connaissances implicites	20
3.5. Connaissances explicites.....	21
4. Bonnes pratiques en gestion des connaissances	21
4.1. Fonder la gestion des connaissances sur une vision claire et des besoins spécifiques en identifiant les objectifs et les besoins en matière de connaissances.....	22
4.2. Favoriser un environnement ouvert et collaboratif pour créer une culture de partage des connaissances.....	23
4.3. La norme ISO 30401, un cadre normatif	23
4.4. Le Retour d'Expérience	24
4.5. Les communautés de pratiques	25
4.6. Le modèle KWC	27
4.7. L'Expertise Locator System.....	30
5. Les liens entre gestion des connaissances et croissance à travers ses différents leviers ..	32
5.1. La performance financière et la gestion des connaissances.....	32
5.2. L'apport de la gestion des connaissances à l'innovation	33

5.3. Gérer les connaissances pour gagner en efficacité opérationnelle.....	33
5.4. La gestion des connaissances comme vecteur de résilience organisationnelle.....	33
6. Synthèse et hypothèses de recherche.....	34
6.1. Synthèse de la revue de la littérature	34
6.2. Exposé de la problématique	35
6.3. Hypothèses de recherche.....	36
Troisième partie : Etude empirique	39
7. Méthodologie.....	39
7.1. Justification du choix méthodologique	39
7.2. Echantillon	39
7.3. Recueil des données	40
7.4. Guide d'entretien	40
8. Analyse des résultats.....	41
8.1. Codage des résultats.....	41
8.2. Résultat global	42
8.3. Les outils de gestion des connaissances.....	44
8.4. Les processus impactés	46
8.5. La culture d'entreprise	49
8.6. La résilience organisationnelle.....	50
8.7. Les difficultés.....	52
8.8. L'apport de la gestion des connaissances à la croissance et ses différents facteurs...	55
9. Discussion.....	60
9.1. Tableau des tendances	60
9.2. Confrontation des hypothèses	61
9.3. Bilan.....	66
10. Recommandations managériales	67
11. Limites et voies de recherche.....	68
Conclusion.....	70
Bibliographie.....	72

Table des tableaux

Tableau 1: Comment les dirigeants de PME perçoivent la croissance. Source : « Petite entreprise deviendra grande, pourvu que..., ou « comment manager la croissance ? » », (Santi, 2018).....	10
Tableau 2: Echantillon. Source : Etabli par l'auteur	40
Tableau 3: Codage des sous-thèmes. Source : Etabli par l'auteur	42
Tableau 4: Dénombrement des sous-thèmes par nombre d'occurrence. Source : Etabli par l'auteur	44
Tableau 5: Les outils de gestion des connaissances. Source : Etabli par l'auteur.....	45
Tableau 6: Les processus impactés. Source : Etabli par l'auteur	46
Tableau 7: Matrice de répartition des outils de gestion des connaissances par métier. Source : Etabli par l'auteur	48
Tableau 8: La culture d'entreprise. Source : Etabli par l'auteur	49
Tableau 9: La résilience organisationnelle. Source : Etabli par l'auteur	50
Tableau 10 : Les difficultés. Source : Etabli par l'auteur.....	52
Tableau 11 : L'apport de la gestion des connaissances à la croissance et ses différents facteurs. Source : Etabli par l'auteur	55
Tableau 12: Tableau des tendances. Source : Etabli par l'auteur	61
Tableau 13: Tableau des hypothèses. Source : Etabli par l'auteur	61

Table des figures

Figure 1 Evolution des démissions de CDD et CDI depuis 1993, tous secteurs et tailles d'établissement confondu. Source: DARES (2024)	13
Figure 2 : Créations d'entreprises entre 2000 et 2024 Source : Insee. (s. d.). Consulté 31 mai 2024, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015204	14
Figure 3 Pyramide DIKW d'Ackoff selon Rowley, Source : Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW) Pyramid, Framework, Continuum. In L. A. Schintler & C. L. McNeely (Éds.), Encyclopedia of Big Data (p. 1-4). Springer International Publishing.	18
Figure 4 Une gestion des connaissances basée sur la norme ISO 30401 Source :Maximo et. al, 2020.....	24
Figure 5 : Les étapes de développement d'une communauté de pratique. Source : O'Sullivan, M. (2008). Creating and Sustaining Communities of Practice Among Physical Education Professionals. eJRIEPS.	26
Figure 6 Les étapes du cycle de vie d'une communauté selon le modèle KWC. Source : Prax, J.-Y. (2019). Chapitre 8. Panorama des outils du KM. In Manuel de Knowledge Management	28
Figure 7 : Les besoins en fonction du cycle de vie de la communauté Source : Prax, J.-Y. (2019). Chapitre 8. Panorama des outils du KM. In Manuel de Knowledge Management	30

Figure 8: Topologie des hypothèses. Source : établi par l'auteur	38
Figure 9 Diagramme de Pareto de tous les sous-thèmes. Source : établi par l'auteur.....	44
Figure 10: Diagramme de Pareto pour la répartition des outils de gestion des connaissances. Source : établi par l'auteur.....	45
Figure 11:Diagramme de Pareto pour la répartition des processus impactés. Source : établi par l'auteur	46
Figure 12: Diagramme de Pareto pour la répartition des éléments de culture d'entreprise. Source : établi par l'auteur.....	49
Figure 13 Diagramme de Pareto pour la répartition des éléments de la résilience organisationnelle. Source : établi par l'auteur	51
Figure 14 : Diagramme de Pareto pour la répartition des difficultés. Source : établi par l'auteur	53
Figure 15 : Diagramme de Pareto pour la répartition des apports à la croissance. Source : établi par l'auteur	55

« Le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage »
Socrate

Introduction

Dans un monde en perpétuelle transformation, marqué par une accélération des changements technologiques et une intensification de la concurrence, la capacité des entreprises à maîtriser et exploiter efficacement leurs connaissances devient un facteur déterminant de leur succès et de leur pérennité. Ce phénomène est d'autant plus crucial pour les entreprises en pleine croissance, qui font face à des défis spécifiques liés notamment à l'expansion rapide de leurs effectifs, à la diversification de leurs activités et à l'acquisition de nouvelles compétences. La croissance s'accompagne souvent d'une multiplication des savoirs et des expertises, qui peuvent s'avérer difficiles à centraliser et à partager au sein d'une organisation grandissante. Cette fragmentation des connaissances peut engendrer des risques importants pour l'entreprise. Les difficultés d'accès aux informations pertinentes rendent plus difficile la prise de décision, les équipes ne parviennent pas à capitaliser sur les connaissances et les compétences mutuelles, créant un manque de synergie, et l'innovation est rendue difficile par un manque de capacité à mobiliser et combiner efficacement les connaissances internes. De plus, les nombreux départs en retraite, démissions et réorientations professionnelles engendrent une perte de savoirs pour l'entreprise. Ce phénomène, accentué par la pandémie de COVID-19, menace la pérennité des connaissances essentielles au bon fonctionnement des organisations. En effet, la pandémie de COVID-19 a provoqué une vague de départs volontaires et de réorientations professionnelles, souvent désignée sous le terme de "Grande Démission". Ce mouvement a vu un nombre significatif de salariés quitter leur emploi, soit pour chercher de meilleures opportunités, soit pour se réorienter vers des carrières plus alignées avec leurs aspirations personnelles. Cette situation a exacerbé le problème de la perte de savoirs au sein des entreprises, car de nombreux employés expérimentés ont quitté leur poste, emportant avec eux des connaissances précieuses et souvent tacites. Les départs massifs en retraite, notamment ceux des baby-boomers, ajoutent une couche supplémentaire à ce problème. Ces employés seniors détiennent une grande partie des savoirs expérimentiels et des compétences spécifiques à leur domaine. Leur départ sans un transfert adéquat de ces connaissances peut entraîner des lacunes importantes dans les compétences organisationnelles et la continuité des opérations.

C'est ainsi que la gestion des connaissances prend toute son importance. En effet, c'est une stratégie essentielle pour augmenter la compétitivité organisationnelle. La gestion des connaissances, dont nous développerons plus en profondeur les aspects théoriques et pratiques dans ce manuscrit, désigne un ensemble de pratiques et d'outils visant à créer, capturer, partager et exploiter les connaissances au sein d'une organisation. C'est une stratégie consciente ayant pour but d'apporter la bonne connaissance aux bonnes personnes au bon moment et d'aider les individus à partager et à mettre en œuvre ces connaissances de manière à améliorer les performances de l'organisation (O'Dell & Grayson, 1998).

Bien que formulée comme « Knowledge management », « Gestion des connaissances », « KM » ou bien encore « capitalisation des connaissances » depuis une trentaine d'années (Girard et Girard, 2015), cette pratique est courante depuis des siècles (transmission des savoirs au sein de l'industrie familiale de génération en génération, entre un apprenti et son maître...) (Hansen et al., 1999). D'après Prusak dans « Where did knowledge management come from ? » (Prusak, 2001), le domaine d'étude de la gestion des connaissances tel que nous l'aborderons ici aurait fait ses débuts lors d'une conférence organisée par Ernst et Young à Boston en 1993, qui serait le premier événement dédié à la gestion des connaissances. Depuis, il a été l'objet de nombreux ouvrages tels que le « Manuel du Knowledge Management » (Prax, 2019) ou « The Knowledge-Creating Company » (Nonaka & Takeuchi, 1995) et de nombreux articles de recherche comme « Ten principles of knowledge management and four case studies » (Davenport, 1997).

Certaines entreprises ont su utiliser à leur avantage la gestion des connaissances pour soutenir leur croissance. Voici quelques illustrations marquantes :

- Toyota, qui a développé un système de gestion des connaissances qui permet de capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire de ses employés. Ce cas a été largement documenté, notamment par Matsuo dans le « Journal of Knowledge Management » (2015).
- Cisco, qui a mis en place une plateforme collaborative d'e-learning favorisant le partage des connaissances entre ses ingénieurs (Managing Intellectual Capital -via E-Learning- at Cisco, Kelly & Bauer, 2003).
- GE, qui a créé une plate-forme interne (*Support Central*) pour collecter et diffuser les meilleures pratiques et les savoir-faire au sein du groupe (McCarthy et al., 2004).

Toutefois, il serait malavisé de tomber dans le biais du survivant et de généraliser à partir de ces quelques exemples triomphants. Nous pouvons nous demander si n'importe quelle entreprise en quête de croissance peut effectivement mettre en place et utiliser des outils de management de la connaissance, si ceux-ci sont efficaces et s'ils contribuent à la réussite de la croissance.

En première partie, nous décrirons le contexte dans lequel s'inscrit cette étude ainsi que la problématique qui en découle. Ensuite, une deuxième partie abordera les concepts théoriques du management de la croissance dans un premier temps, puis de la gestion des connaissances et de ses outils tels qu'ils sont décrits dans la littérature. Enfin, une troisième partie présentera et analysera une étude empirique tentant de répondre à la problématique posée.

Première partie : Présentation du contexte

1. Contexte

1.1. La croissance, un but universel ?

La croissance d'une entreprise est cruciale, car elle influence directement sa viabilité, sa compétitivité sur le marché, et sa capacité à innover et à se développer. Premièrement, la croissance économique d'une entreprise contribue significativement à la création d'emplois, ce qui est essentiel pour le dynamisme économique d'un pays. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent une part considérable du tissu économique mondial, sont particulièrement reconnues pour leur rôle dans la création d'emplois et l'innovation (Janssen, 2019). De plus, la croissance permet à une entreprise d'atteindre une échelle qui peut conduire à des économies d'échelle, réduisant ainsi les coûts unitaires et augmentant la compétitivité (Gasmi, 2014).

La croissance est souvent associée à l'amélioration des performances opérationnelles et financières. Par exemple, dans le contexte des PME françaises, il a été observé que les opérations de rachat par les cadres dirigeants peuvent améliorer la performance opérationnelle, bien que cela puisse aussi entraîner une augmentation des coûts de faillite (Palard, 2021). Cela montre que la croissance n'est pas seulement une question de taille, mais aussi de gestion efficace et de stratégie adaptative. De plus, la croissance se traduit généralement par une augmentation des ventes, générant ainsi davantage de revenus et, par conséquent, de profits. Parallèlement, la croissance peut entraîner des économies d'échelle, réduisant le coût de production par unité. En effet, les frais généraux sont distribués sur un plus grand nombre de produits ou de services, ce qui améliore la rentabilité de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de financer ses activités, de rémunérer ses actionnaires et de réinvestir pour stimuler sa croissance future. Ces nouvelles ressources financières peuvent en effet être investies dans la recherche et dans le développement. Cela permet à l'entreprise de créer de nouveaux produits et services innovants, de se démarquer sur un marché en constante évolution et de répondre aux besoins changeants de ses clients.

Elle permet également aux entreprises de diversifier leurs activités et de réduire les risques associés à la dépendance à un seul produit ou marché. Cette diversification peut être cruciale lors de fluctuations économiques, car elle permet à l'entreprise de stabiliser ses revenus et de sécuriser ses investissements à long terme. En vendant plus de produits ou de services à une clientèle élargie, l'entreprise gagne du terrain face à ses concurrents. Cela lui confère une position plus forte sur le marché, lui permet de mieux négocier avec ses fournisseurs et partenaires, et renforce sa notoriété auprès du public.

Une entreprise en croissance gagne en visibilité et en influence sur son secteur d'activité. Elle peut ainsi peser davantage sur les décisions politiques et réglementaires, établir des

partenariats stratégiques plus avantageux et renforcer sa crédibilité auprès des investisseurs et des clients potentiels.

Pour une entreprise, la croissance est bien souvent un indicateur clé de sa santé financière, attirant ainsi des investissements et des financements supplémentaires, essentiels pour le développement continu et l'expansion.

Enfin, les entreprises en pleine expansion offrent généralement des perspectives d'évolution professionnelle, des avantages sociaux plus complets et des salaires plus élevés. Ces atouts leur permettent d'attirer et de retenir les meilleurs talents, un facteur crucial pour leur succès à long terme. Cette dimension de la croissance est particulièrement importante pour notre sujet, car une augmentation des ressources humaines pose des questions relatives à la gestion des connaissances.

Les dirigeants d'entreprise jouent évidemment un rôle crucial dans la croissance de leur organisation. Ce sont souvent eux les instigateurs et les moteurs de cette dynamique. Ils estiment que « Si la stabilité n'exclut pas les problèmes (85 %), elle paraît plus dangereuse que la croissance (68 %), alors que cette dernière ne l'est pas (76 %). Premier rôle du chef d'entreprise (80 %), elle est de plus source de joie (75 %) et seule capable de dynamiser l'entreprise (78 %) » (Santi, 2018).

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Si l'on peut stabiliser l'activité, il n'y a plus de problèmes	40	45	13	2
La croissance est dangereuse	30	46	20	4
La croissance procure rarement les joies attendues	19	56	22	3
La stabilité est plus dangereuse que la croissance	6	26	47	21
Seule la croissance donne une dynamique à mon entreprise	4	18	48	30
La croissance est le premier rôle du chef d'entreprise	4	16	56	24

Tableau 1: Comment les dirigeants de PME perçoivent la croissance. Source : « Petite entreprise deviendra grande, pourvu que..., ou « comment manager la croissance ? » », (Santi, 2018)

Même si les dirigeants estiment que la stabilité est dangereuse, la croissance n'est pas sans risques. Une croissance trop rapide peut surmener les ressources de l'entreprise, engendrer des problèmes de qualité, déstabiliser sa culture interne et l'éloigner de ses valeurs fondamentales. Il est donc crucial que la croissance soit maîtrisée et s'inscrive dans une stratégie globale cohérente.

Au-delà de la simple dimension quantitative, la croissance doit également être qualitative.

Cela implique de se soucier de la satisfaction des clients, de l'engagement des employés, de l'impact environnemental de l'entreprise et de sa contribution au développement durable. Une croissance durable et responsable est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise et produire de la valeur sur le long terme pour toutes ses parties prenantes. En conclusion, la décision de croître est complexe et doit être prise au cas par cas, en tenant compte des objectifs spécifiques, des ressources disponibles et du contexte concurrentiel de chaque entreprise. La croissance ne serait donc pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre des objectifs plus larges, tout en préservant l'identité et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

1.2. De l'importance de la gestion des connaissances

Dans un monde des affaires en constante évolution, où l'information constitue une ressource précieuse, la gestion des connaissances s'impose comme un pilier stratégique pour les entreprises qui aspirent à la réussite et à la pérennité.

En effet, Barclay et Murray dans « *What is knowledge management ?* » (1997) identifiaient déjà, en s'appuyant sur le travail de Macintosh dans son « *Position Paper on Knowledge Asset Management* » (1997), plusieurs facteurs relevant du monde de l'entreprise qui justifient l'importance de la gestion des connaissances :

- Le marché est de plus en plus concurrentiel et le rythme de l'innovation augmente, de sorte que les connaissances doivent évoluer et être assimilées à un rythme de plus en plus rapide.
- Les réductions d'effectif rendent nécessaire le remplacement des connaissances informelles par des méthodes formelles.
- La pression concurrentielle incite à réduire la taille de la main-d'œuvre, qui détient des connaissances précieuses pour l'entreprise.
- Le temps disponible aux collaborateurs pour expérimenter et acquérir des connaissances a diminué.
- Les retraites anticipées et la mobilité croissante de la main-d'œuvre entraînent une perte de connaissance.
- Il y a un besoin de gérer la complexité croissante des opérations d'approvisionnement transnationales des petites entreprises.
- Les petites entreprises se tournant elles aussi vers l'international pour leur approvisionnement, la complexité de la gestion s'accroît.
- Les changements d'orientation stratégique peuvent entraîner la perte de connaissance dans un certain domaine. Puis un revirement ultérieur de la politique peut alors conduire à un nouveau besoin de ces connaissances, mais les collaborateurs possédant ces connaissances peuvent ne plus être là.
- Une grande partie du travail est basée sur l'information.

- Les organisations se font concurrence sur la base de la connaissance.
- Les produits et les services sont de plus en plus complexes, ce qui leur confère une composante informationnelle importante.
- La nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie est une réalité incontournable.

Ainsi, la capacité à capturer, organiser, partager et exploiter efficacement les connaissances internes procure un avantage compétitif durable et permet d'optimiser les performances à tous les niveaux (Salazar-Fierro&Bayardo, 2015). Rašula et al. ont démontré la « positive influence of KM on organisational performance » (Rašula et al., 2012). Une gestion des connaissances efficace dans l'entreprise favorise également l'innovation au niveau des nouveaux produits et services qui peuvent être créés en mobilisant les connaissances acquises (Manhart & Thalmann, 2015).

Les petites entreprises ont encore plus besoin d'approches formelles de la gestion des connaissances, parce qu'elles n'ont pas l'influence sur le marché, l'inertie et les ressources des grandes entreprises. Elles doivent être beaucoup plus flexibles, plus réactives et prendre de meilleures décisions, car même de petites erreurs peuvent leur être fatales (Barclay & Murray, 1997).

À l'échelle des collaborateurs, une gestion des connaissances efficace peut leur permettre d'accéder aux informations nécessaires pour :

- Comprendre le contexte et les enjeux d'une tâche ou d'une mission en s'appuyant sur des analyses, des rapports et des retours d'expérience capitalisés par l'entreprise.
- Identifier les meilleures pratiques éprouvées par d'autres équipes ou départements ayant rencontré des situations similaires.
- Accéder aux expertises des collaborateurs compétents dans le domaine concerné, favorisant ainsi des échanges constructifs et la recherche de solutions innovantes.
- Diminuer le nombre d'erreurs dues à un manque d'information ou à une mauvaise compréhension des procédures, améliorant ainsi la qualité du travail fourni.

Il est important de souligner que la gestion des connaissances ne se limite pas à l'organisation des connaissances existantes, elle joue également un rôle crucial dans la stimulation de l'innovation et de la créativité. En effet, en favorisant le partage d'idées et de savoirs entre les collaborateurs, elle encourage la collaboration transversale et brise les silos d'information. Cette synergie intellectuelle permet de :

- Combiner des expertises et des points de vue différents pour générer de nouvelles idées et approches innovantes.
- Identifier des liens et des opportunités qui pourraient autrement passer inaperçus, menant à la création de produits, de services ou de processus révolutionnaires.

- S'inspirer des réussites et des échecs passés pour éviter les redites et orienter la recherche vers des pistes prometteuses.
- Une optimisation des processus internes, en identifiant les points d'inefficacité et en mettant en place des solutions plus efficaces.

La gestion des connaissances a donc un rôle essentiel à jouer dans l'optimisation des performances, tant au niveau individuel que collectif. Elle met en lumière l'expertise de chacun, valorisant ainsi les apports personnels à l'enrichissement global de l'entreprise. Cette approche stimule le transfert de compétences et l'apprentissage mutuel, offrant aux employés des opportunités de croissance professionnelle. De plus, elle forge un esprit communautaire axé sur l'échange et l'apprentissage continu, renforçant par là même la cohésion au sein de l'entreprise.

1.3. Un enjeu d'actualité

Il suffit d'une courte revue de presse pour se rendre compte du caractère très actuel des problématiques liées à la gestion des connaissances : quête de sens au travail, augmentation des démissions, turnover important...

Parmi les exemples récents de difficultés liées à la gestion des connaissances, nous pouvons citer le cas des retards de développement de la nouvelle fusée européenne Ariane 6. En effet, un facteur clé de ce retard a été la perte de savoir-faire entre les ingénieurs ayant travaillé sur le programme Ariane 5 dans les années 1990 et ceux chargés du développement d'Ariane 6 à partir de 2014. Avec un écart de 26 ans entre les deux programmes, très peu d'ingénieurs avaient l'expérience des deux lanceurs. Cette transition entre générations d'ingénieurs a rendu difficile la transmission des connaissances et du savoir-faire acquis sur Ariane 5. Le manque d'expertise qui aurait pu être héritée des programmes précédents a inévitablement ralenti les travaux et engendré des difficultés techniques non anticipées lors du développement d'Ariane 6 (Usine Nouvelle, 2024).

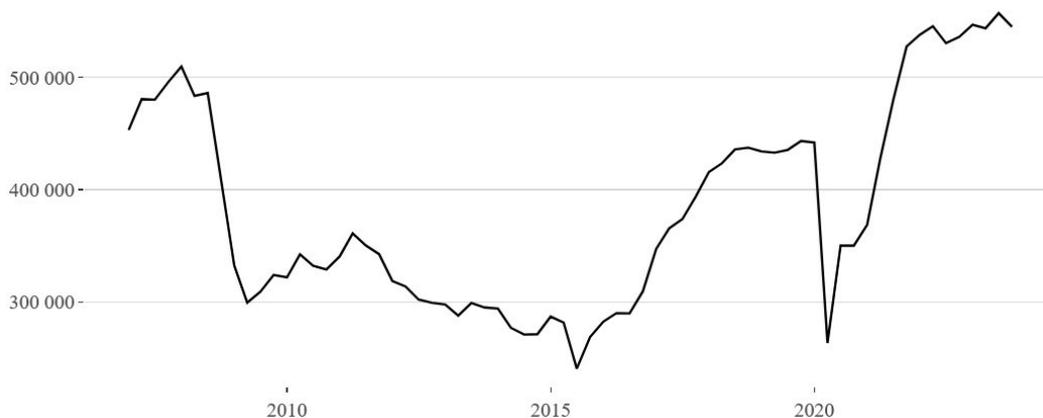


Figure 1 Evolution des démissions de CDD et CDI depuis 1993, tous secteurs et tailles d'établissement confondu. Source: DARES (2024)

Sur ce graphique, nous pouvons constater un niveau faible de démissions pendant la période de 2008 à 2015. Cette période correspond à la crise financière mondiale, qui a probablement conduit à une diminution des opportunités d'emploi et à une réticence des employés à quitter leur poste. S'en suit une légère augmentation des démissions, qui pourrait être liée à une amélioration continue de l'économie et à une plus grande confiance des employés dans le marché du travail. En 2020, nous observons une chute abrupte et significative des démissions, tombant à un niveau très bas. Cette baisse coïncide avec le début de la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une incertitude économique majeure et une réticence accrue des employés à quitter leur emploi en raison de la crise sanitaire et économique. La période qui ici nous intéresse le plus est celle de « l'après-Covid », de 2021 à 2023. Après la chute due à la pandémie, le nombre de démissions connaît une forte augmentation, dépassant même les niveaux d'avant la crise financière de 2008, atteignant plus de 500 000 démissions par trimestre. Cette hausse rapide pourrait être attribuée à la reprise économique post-pandémie, à une augmentation des opportunités d'emploi et à un changement dans les priorités des travailleurs, souvent appelé "la grande démission". Il est intéressant de noter que « La DARES a d'ailleurs montré que si le taux de démission est effectivement élevé, il est aussi corrélé à un faible taux de chômage. Il s'agit donc d'un phénomène de turn-over durable, puisque des niveaux record ont encore été atteints pendant trois trimestres en 2022 par rapport au début de la série statistique en 2007 » (Clerté & Malenfer, 2023).

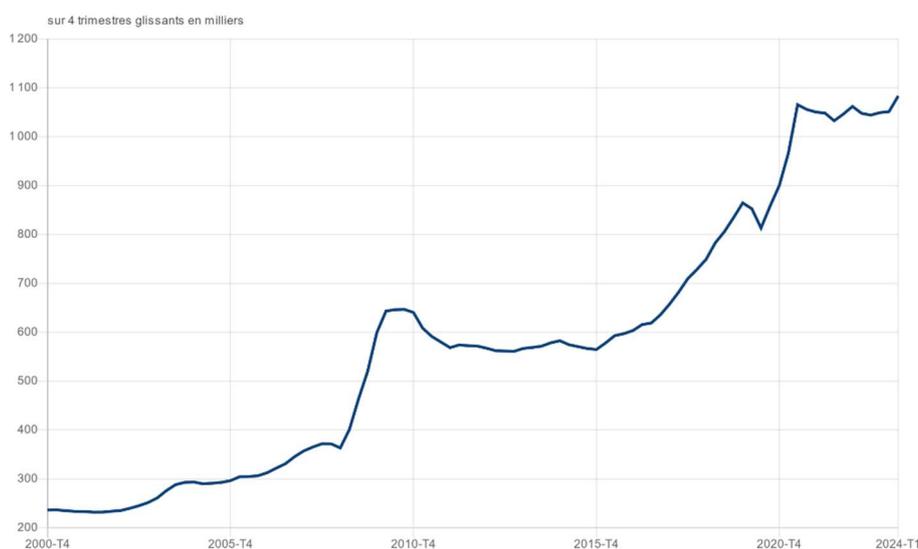


Figure 2 : Créations d'entreprises entre 2000 et 2024 Source : Insee. (s. d.). Consulté 31 mai 2024, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015204>

On observe également une augmentation récente du nombre de création d'entreprises, qui seront vouées à croître, et donc à créer et partager de la connaissance : « L'entrée en vigueur du régime de l'auto-entrepreneur (maintenant micro-entrepreneur) s'est accompagnée d'une

hausse de 75 % des créations d'entreprises, passant de 330 000 en 2008 à 580 000 en 2009 » (DARES, 2019).

Enfin, même si l'Intelligence Artificielle (IA), n'est pas un domaine de recherche nouveau, sa retentissante entrée dans la sphère publique, médiatique, et même de l'entreprise récemment relance la question de la gestion des connaissances dans le monde professionnel. En effet dans un article paru dans Forbes en juin 2024, Pascal De Lima explique que la gestion des connaissances est devenue cruciale en raison de l'essor de l'intelligence artificielle. L'augmentation massive des données nécessite une gestion efficace pour en extraire des insights pertinents. L'IA aide à trier, analyser et utiliser ces données, améliorant ainsi la compétitivité et l'efficacité opérationnelle des entreprises. Elle facilite également la collaboration et le partage des connaissances, tout en stimulant l'innovation en identifiant des opportunités cachées dans les données. Il questionne également la double causalité dans la relation IA – KM : comment l'IA pourra répondre aux besoins croissants de gestion des connaissances, et dans un même temps comment la gestion des connaissances sera nécessaire pour répondre aux besoins d'organisation et de transmission de connaissances résultant du déploiement massif de l'IA dans les entreprises.

Deuxième partie : Revue de la littérature

2. La croissance en entreprise

2.1. La croissance interne

La croissance interne d'une entreprise, aussi appelée croissance organique, est une stratégie de développement qui consiste à augmenter ses activités en utilisant ses propres ressources et capacités (Giboin, 2019). Elle s'oppose à la croissance externe, qui consiste à acquérir ou à s'allier à d'autres entreprises pour se développer rapidement (Giboin, 2019). Cette dernière permet un accès rapide à de nouveaux marchés, produits ou technologies, une augmentation immédiate de la taille et de la part de marché, et des économies d'échelle et de synergie.

Selon David dans « *Strategic management : Concepts and applications* » (2015), la croissance interne présente plusieurs avantages par rapport à la croissance externe. Elle donne par exemple un meilleur contrôle sur le processus de croissance. En effet, l'entreprise n'est pas dépendante de la réussite d'une acquisition, ce qui peut se montrer risqué et incertain. Si la croissance passe par une intégration de nouvelles activités, celles-ci sont développées au sein de l'entreprise existante, ce qui facilite leur intégration et leur synergie avec les activités existantes. Enfin, la croissance interne peut avoir un effet motivant sur les collaborateurs et peut contribuer à renforcer la culture d'entreprise. Nous verrons que ce dernier point a toute son importance lorsque la question de la gestion des connaissances est évoquée.

Cependant, la croissance interne présente également quelques défis. Par rapport à une croissance externe, la croissance interne peut prendre plus de temps pour se concrétiser. Elle peut également nécessiter des investissements importants en recherche et développement, en marketing ou en infrastructures. De plus, la croissance interne peut entraîner une cannibalisation des produits existants lorsque l'entreprise cherche à croître en développant de nouveaux produits, ce qui peut nuire à la rentabilité de celle-ci.

En conclusion, la croissance interne est une stratégie de développement viable pour les entreprises qui souhaitent augmenter leurs activités de manière contrôlée et durable. Cependant, il est important de bien évaluer les avantages et les défis de cette stratégie avant de la mettre en œuvre.

2.2. Les leviers de la croissance

Nous allons passer en revue quelques facteurs de croissance d'une entreprise. Nous allons nous intéresser uniquement aux facteurs internes et n'aborderons pas les facteurs externes tels que l'environnement économique ou législatif.

Selon David dans « *Strategic management : Concepts and applications* » (2015), la croissance interne peut se manifester de différentes manières, notamment par :

- L'augmentation des ventes de produits ou de services déjà existants.
- Le développement de nouveaux produits via la recherche et le développement, l'innovation ou l'acquisition de nouvelles technologies.
- L'accroissement de l'efficacité opérationnelle par la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité ou l'amélioration de la qualité des produits et services.
- L'expansion géographique en ouvrant de nouveaux points de vente, en pénétrant de nouveaux marchés ou en développant des activités à l'international.

De son côté, Janssen estime par rapport à la croissance que « Ce terme recouvre aussi bien une variation de l'emploi, qu'un accroissement des ventes, du profit ou de la part de marché » (Janssen, 2000). Nous pouvons également ajouter que la résilience organisationnelle est devenue un facteur essentiel, particulièrement en période de bouleversements sociétaux tels que nous avons pu l'observer pendant et après la pandémie de COVID-19. En effet d'après Trousselle la résilience organisationnelle « permet à l'organisation de passer dynamiquement d'une période à l'autre » (Trousselle, 2014) comme le départ d'un collaborateur possédant une grande expérience par exemple. Sans la stabilité que procure la résilience organisationnelle, la croissance est plus difficile à envisager.

Ces différents facteurs sont interconnectés et contribuent collectivement au succès à long terme et à la croissance de l'entreprise.

Dans un autre article, Janssen explique que « parmi les différentes mesures de la croissance, l'emploi peut être considéré comme le critère le plus relevant du point de vue sociétal et le chiffre d'affaires, du point de vue du dirigeant » (Janssen, 2005), soulignant un peu plus l'importance du chiffre d'affaires lorsqu'on parle de croissance.

3. La gestion des connaissances

3.1. Définition de la connaissance

La connaissance, dans son sens le plus large, peut être définie comme l'ensemble des informations, des savoirs, et des compétences que les individus, les collectivités ou les sociétés possèdent et utilisent pour interpréter, comprendre et agir dans leur environnement. Selon Le Coadic (2004), « Une connaissance (un savoir) est le résultat de l'acte de connaître, acte par lequel l'esprit saisit un objet. Connaître, c'est être capable de former l'idée de quelque chose ; c'est avoir présent à l'esprit. Cela peut aller de la simple identification (connaissance commune) à la compréhension exacte et complète des objets (connaissance scientifique). Le savoir désigne un ensemble articulé et organisé de connaissances à partir duquel une science, système de relations formelles et expérimentales, pourra s'engendrer». Cette perspective souligne l'importance de la dimension cognitive et sociale de la connaissance, mettant en

avant le rôle actif de l'individu dans la construction de son propre savoir. Choudhary et al. (2021) ajoutent à cette définition en mettant l'accent sur la dimension applicative de la connaissance, la considérant non seulement comme un ensemble de faits ou de données, mais aussi comme la capacité à utiliser efficacement ces informations pour résoudre des problèmes, prendre des décisions, et créer de nouvelles idées ou produits. Cette approche met en lumière le caractère pratique et utilitaire de la connaissance, qui se manifeste à travers son application dans divers contextes professionnels, académiques ou quotidiens. Ackoff (1989), quant à lui, distingue plusieurs types de connaissance, allant de la simple donnée à l'information, le savoir et finalement la sagesse, soulignant ainsi un continuum de profondeur et de complexité dans la nature de la connaissance. Cette classification met en évidence la diversité et la richesse de la connaissance, allant de la simple accumulation d'informations à une compréhension profonde et intégrée du monde. Ensemble, ces perspectives offrent une vue d'ensemble de la connaissance comme un phénomène multidimensionnel, impliquant l'acquisition, l'intégration, et l'application d'informations dans le but de comprendre et d'agir sur le monde.

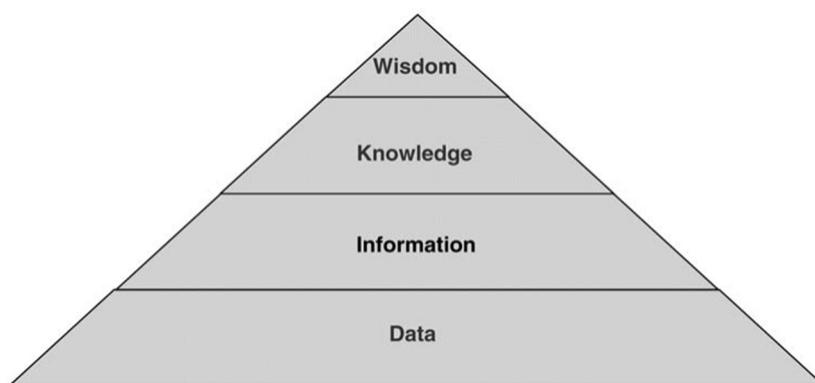


Figure 3 Pyramide DIKW d'Ackoff selon Rowley, Source : *Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW) Pyramid, Framework, Continuum*. In L. A. Schintler & C. L. McNeely (Éds.), *Encyclopedia of Big Data* (p. 1-4). Springer International Publishing.

Intéressons-nous maintenant à la définition de la connaissance au travers du prisme de la gestion des connaissances en entreprise. Nous pourrions par la même occasion nous familiariser avec quelques-uns des auteurs de référence dans ce domaine.

Nonaka et Takeuchi ont défini en 1995 la connaissance comme une information créée, partagée et utilisée par les humains. Ils font la distinction entre la connaissance explicite (codifiée) et la connaissance tacite (implicite). Ils ont développé le concept de "spirale de la connaissance", qui explique comment la connaissance est créée, partagée et appliquée au sein d'une organisation.

Sveiby définit la connaissance comme une « capacity to act » (Sveiby, 2001). Ainsi, la connaissance n'a pas de raison d'être si elle ne peut pas être mise en pratique. Seuls les humains ayant la capacité d'agir, il est inutile de « remplir des ordinateurs avec de

l'information si la valeur est dans les personnes » (Sveiby, 2001). Il place donc l'individu au centre de sa vision de la gestion des connaissances.

Davenport et Prusak définissent la connaissance comme « un mélange fluide d'expérience condensée, de valeurs, d'information contextuelle et d'intuition qui fournit un cadre pour l'évaluation et l'incorporation de nouvelles expériences et informations » (Davenport & Prusak, 1998).

Ballay quant à lui définit la connaissance ainsi : « une ressource agissante, mais de façon souterraine, voir inconsciente. En termes de système, il s'agit plutôt d'un input et d'un output implicite de la production, souvent négligé dans la chaîne de valeur de l'entreprise » (Ballay, 2001).

Selon Le Boterf (1994) « la compétence n'est pas un état. C'est un processus où un individu est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux » (Le Boterf, 1994).

D'autres chercheurs ont voulu démontrer les différences entre information et connaissance. Par exemple, pour David et Foray « La connaissance est donc fondamentalement une capacité cognitive. L'information, en revanche, est un ensemble de données, structurées et formatées, mais inertes et inactives tant qu'elles ne sont pas utilisées par ceux qui ont la connaissance pour les interpréter et les manipuler » (David & Foray, 2000).

En résumé, ces auteurs de référence s'accordent pour définir la connaissance comme une information contextualisée, enrichie par l'expérience et les croyances, qui permet d'agir et de prendre des décisions.

3.2. Connaissances individuelles

Les connaissances individuelles sont celles qui ne sortent pas de la zone de l'individu. Elles peuvent être bien évidemment tacites, mais aussi explicites. Des connaissances tacites individuelles seraient par exemple les intuitions nourries par l'expérience et le ressenti (Pashkina & Indulska, 2011). Les connaissances explicites individuelles sont quant à elles formalisées par l'individu. Il s'agirait de notes personnelles, d'une recette de cuisine que quelqu'un aurait imaginée puis affinée au fil de nombreuses itérations pour aboutir à un protocole qui lui serait propre sans pour autant être partagée avec quiconque. Ces connaissances et savoirs ne sont pas extériorisés, soit par choix conscient, soit par manque d'incitation au partage. La transformation de connaissances individuelles tacites à explicites constitue déjà une gestion de la connaissance à l'échelle de l'individu.

3.3 Connaissances organisationnelles

La gestion des connaissances est un domaine complexe qui implique la mobilisation, la création, la diffusion et l'utilisation des connaissances au sein d'une organisation pour améliorer sa performance et sa compétitivité. Dans ce contexte, les connaissances organisationnelles jouent un rôle crucial, car elles définissent les capacités spécifiques d'une organisation à gérer ses connaissances et à les utiliser pour atteindre ses objectifs et stimuler sa croissance.

Il est essentiel de comprendre les théories et les modèles qui sous-tendent ces capacités, tels que « la théorie des ressources pour identifier la connaissance comme ressource stratégique » (Barney, 1991), la théorie du cycle de vie pour expliquer le processus du « développement des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances » (Amit et Schoemaker, 1993), et la théorie de la maturité pour « concevoir un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances » (Szulanski, 1996).

Enfin, il est essentiel de considérer l'impact de la gestion des connaissances sur l'employabilité durable et la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Les compétences clé sont devenues un facteur essentiel pour l'avenir de notre société, fondée sur la connaissance (Lassoued, 2017).

3.4. Connaissances implicites

La connaissance implicite est une connaissance qui n'est pas explicitement formulée ou codifiée. Elle est souvent tacite, intuitive et contextuelle. Elle peut être basée sur l'expérience, le savoir-faire ou le jugement personnel. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance implicite est « une connaissance difficile à formaliser, communiquer et partager ». Elle est souvent ancrée dans les routines, les habitudes et les pratiques des individus. D'autres auteurs ont proposé des définitions plus précises de la connaissance implicite. Par exemple, Polanyi (1966) la définit comme « une connaissance que nous pouvons utiliser mais que nous ne pouvons pas expliquer ». Cette définition met l'accent sur le caractère tacite de la connaissance implicite.

Explicitée, la connaissance implicite peut prendre différentes formes, telles que des:

- Manuels de procédures
- Guides de formation
- Bases de connaissances
- Communautés de pratique

La connaissance implicite joue un rôle important dans le fonctionnement des organisations. Elle permet aux individus de prendre des décisions rapides et efficaces, de résoudre des problèmes complexes et de créer de nouvelles connaissances. Cependant, la connaissance implicite peut également être une source de problèmes. Elle peut être difficile à partager et à transférer entre les individus, ce qui peut freiner l'innovation et la

collaboration. De plus, elle peut être sujette à des erreurs et à des biais. En conclusion, la connaissance implicite est un élément crucial du Knowledge Management en entreprise. Il est important de comprendre ses caractéristiques et de développer des stratégies pour la capturer, la partager et la valoriser.

3.5. Connaissances explicites

La connaissance explicite est une connaissance qui est formulée, codifiée et communiquée de manière claire et concise. Elle peut être facilement comprise et partagée par d'autres personnes.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance explicite est « une connaissance qui peut être articulée, codifiée et transmise par le langage ». Elle est souvent écrite, mais elle peut également être orale, visuelle ou représentée sous d'autres formes. D'autres auteurs ont proposé des définitions plus précises de la connaissance explicite. Par exemple, Probst, Raub et Romhardt (1999) la définissent comme « une connaissance qui peut être transmise par le langage, le texte ou d'autres systèmes de symbolisation ». Cette définition met l'accent sur la capacité de la connaissance explicite à être communiquée. La connaissance explicite peut prendre différentes formes, telles que des :

- Rapports
- Articles scientifiques
- Manuels
- Brevets
- Bases de données

La connaissance explicite joue un rôle important dans la gestion des connaissances en entreprise. Elle permet de documenter et de partager les connaissances au sein de l'organisation, de faciliter la collaboration et l'apprentissage, et de mettre à disposition de tous une base de connaissances. Cependant, la connaissance explicite peut également être limitée. Elle ne peut pas capturer toute la richesse de la connaissance implicite, qui est souvent plus contextuelle et nuancée. De plus, elle peut être sujette à une interprétation erronée ou à une mauvaise utilisation. En conclusion, la connaissance explicite est un élément important de la gestion des connaissances en entreprise. Il est important de développer des stratégies pour la créer, la capturer et la partager efficacement. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que la connaissance explicite ne remplace pas la connaissance implicite, mais la complète.

4. Bonnes pratiques en gestion des connaissances

Nous étudierons certaines des bonnes pratiques de la gestion des connaissances (de manière non-exhaustive) en détaillant dans un premier temps des stratégies vertueuses avant

de s'intéresser à des outils concrets tels que décrits dans la littérature, notamment dans le « Manuel du Knowledge Management » de Prax (2019).

4.1. Fonder la gestion des connaissances sur une vision claire et des besoins spécifiques en identifiant les objectifs et les besoins en matière de connaissances

Définir clairement les objectifs de la KM est crucial pour le succès de l'initiative. Comme le soulignent Boisot & MacMillan (1996) : il est essentiel de « définir explicitement les objectifs de la gestion des connaissances et de les lier aux objectifs stratégiques de l'organisation ». Cela implique de comprendre les défis auxquels l'entreprise est confrontée, les opportunités d'amélioration et la manière dont la KM peut contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Une entreprise manufacturière peut identifier un objectif de gestion des connaissances visant à réduire les accidents du travail de 20 %. En analysant les causes des accidents, l'entreprise peut identifier un besoin de partager les meilleures pratiques en matière de sécurité entre les employés.

Identifier les besoins spécifiques en connaissances de chaque département, équipe et individu est nécessaire pour une approche ciblée. Alavi & Leidner (2001) soulignent l'importance de « comprendre les besoins en connaissances des employés et de développer des systèmes de gestion des connaissances qui répondent à ces besoins ». Cela peut se faire par le biais d'entretiens, d'observations et d'enquêtes pour cibler les lacunes en matière de connaissances et les domaines où le partage des connaissances pourrait avoir le plus d'impact. Une équipe de marketing peut avoir besoin de connaissances sur les dernières tendances des médias sociaux, tandis qu'une équipe d'ingénierie peut avoir besoin de connaissances sur les nouveaux logiciels de conception. La KM doit être en mesure de répondre à ces besoins spécifiques en fournissant un accès à l'information et aux ressources pertinentes.

Comprendre les différents types de connaissances, explicites et tacites, et leur importance pour l'entreprise est crucial. Nonaka & Takeuchi (1995) font la distinction entre les connaissances explicites, « facilement codifiables et communicables », et les connaissances tacites, « difficiles à articuler et à partager ». Les deux types de connaissances sont essentiels à l'innovation et à la performance de l'entreprise. La gestion des connaissances doit faciliter le partage des deux types de connaissances, en utilisant des approches appropriées pour chaque type. Par exemple, la codification des connaissances explicites, telles que les procédures et les manuels, peut se faire par le biais de documents, de présentations ou de formations. Le partage des connaissances tacites, telles que l'expérience et le savoir-faire, peut se faire par le biais de mentorat, de coaching et de communautés de pratique.

4.2. Favoriser un environnement ouvert et collaboratif pour créer une culture de partage des connaissances

Encourager une culture ouverte et collaborative est essentiel pour favoriser le partage des connaissances. Davenport & Prusak (1998) affirment que « les organisations qui créent une culture qui valorise le partage des connaissances sont plus susceptibles de réussir à mettre en œuvre des initiatives de gestion des connaissances ». Cela implique d'instaurer un environnement où les employés se sentent assez en confiance pour partager leurs idées et leurs connaissances sans crainte de jugement ou de représailles. L'entreprise peut organiser des événements de team building pour favoriser les interactions entre les employés de différents départements et niveaux hiérarchiques. Elle peut également mettre en place un programme de récompenses pour reconnaître et récompenser les employés qui partagent activement leurs connaissances.

Valoriser le partage des connaissances est essentiel pour motiver les employés. Grant (1996) soutient que « les récompenses et les reconnaissances peuvent être utilisées pour encourager les employés à partager leurs connaissances ». Cela peut inclure des récompenses financières, des promotions ou des reconnaissances publiques. L'entreprise peut inclure la participation au partage des connaissances dans les évaluations de performance des employés. Elle peut également créer un tableau d'honneur pour reconnaître les employés qui ont apporté des contributions significatives à la base de connaissances de l'entreprise.

Implémenter des mécanismes de communication et de collaboration efficaces est crucial pour faciliter le partage des connaissances. Zack (1999) recommande l'utilisation de « communautés de pratique, de forums en ligne et d'outils de collaboration en temps réel » pour faciliter le partage des connaissances.

4.3. La norme ISO 30401, un cadre normatif

La norme ISO 30401 est une norme internationale qui établit les exigences pour les systèmes de gestion des connaissances. Publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), son but est d'aider les entreprises et les organisations à gérer leurs connaissances de manière efficace et systématique.

L'objectif principal de la norme ISO 30401 est de faciliter la création, le partage, l'utilisation et la gestion des connaissances au sein des entreprises. Elle cherche à améliorer la prise de décision en s'assurant que les bonnes informations sont disponibles au bon moment, à encourager l'innovation en permettant une meilleure exploitation des connaissances existantes et en facilitant l'acquisition de nouvelles connaissances, et à renforcer la compétitivité en optimisant l'utilisation des ressources intellectuelles et en améliorant les processus organisationnels.

Cette norme repose sur plusieurs principes clé. Dans un premier temps, le management des connaissances doit être aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet une culture qui valorise et encourage le partage et l'utilisation des connaissances est essentielle. Ensuite, l'équipe dirigeante doit montrer l'exemple et s'engager activement dans le management des connaissances. Enfin, le management des connaissances doit être intégré dans les processus et les pratiques de l'entreprise, et les systèmes de gestion des connaissances doivent être régulièrement évalués et améliorés.

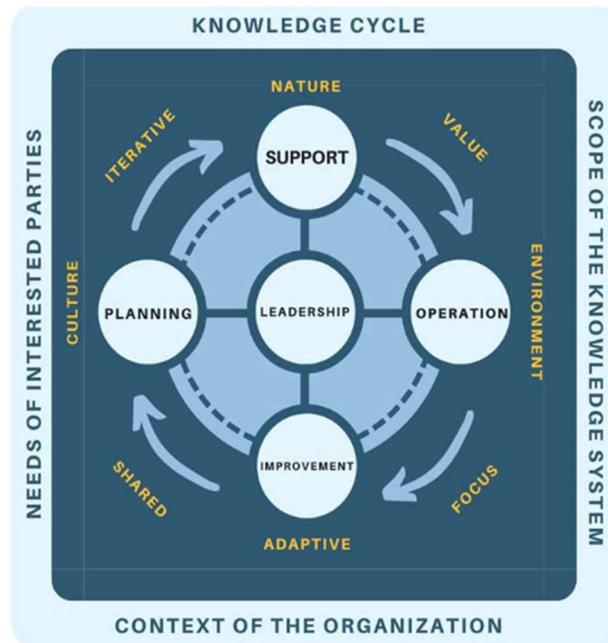


Figure 4 Une gestion des connaissances basée sur la norme ISO 30401 Source :Maximo et. al, 2020

La structure de la norme ISO 30401 couvre tous les aspects du management des connaissances. Elle inclut la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes, les rôles et responsabilités des dirigeants, la définition des objectifs et des plans pour le management des connaissances. Mais également les ressources, compétences et communication nécessaires pour soutenir le management des connaissances ainsi que sa mise en œuvre, la mesure et l'analyse de son efficacité et les actions pour l'améliorer continuellement.

Ainsi, la norme ISO 30401 fournit un cadre pour aider les organisations à gérer leurs connaissances de manière efficace, en alignant les pratiques de management des connaissances avec les objectifs stratégiques et en favorisant une culture de partage et d'innovation.

4.4. Le Retour d'Expérience

Le retour d'expérience tel que défini par Prax dans son « *Manuel du Knowledge Management* » (2019), que l'on nommera ici REX, est une méthode systématique de collecte,

d'analyse et de diffusion des connaissances acquises au cours de la réalisation de projets, d'opérations ou de situations spécifiques au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Elle a été conçue par le centre d'étude nucléaire de Cadarache pour le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) pour préserver et valoriser l'expérience acquise (Malvache, 1994). Cette méthode vise à capitaliser sur les expériences passées pour améliorer les pratiques futures, en identifiant d'une part ce qui a bien fonctionné et d'autre part ce qui pourrait être amélioré.

Les objectifs du REX sont multiples. Il vise principalement à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels en fournissant une base pour la prise de décision éclairée et l'amélioration. De plus, le REX contribue à la création d'une culture d'entreprise qui valorise l'apprentissage continu ainsi que le partage des connaissances, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à s'adapter et à évoluer dans un environnement en constante mutation.

La mise en œuvre du REX implique plusieurs étapes clés, à commencer par l'identification et la collecte des informations pertinentes, qui peuvent provenir de diverses sources telles que les rapports, les entretiens avec les acteurs impliqués, ou encore les analyses d'incidents (Kudriavtsev, 2018). Une fois ces données rassemblées, elles sont analysées pour en extraire des enseignements, des bonnes pratiques, mais aussi pour identifier les échecs et les causes racine des problèmes rencontrés.

Les avantages de la mise en œuvre d'un processus de REX sont significatifs. Il permet non seulement d'éviter la répétition des erreurs passées, mais aussi de répliquer les succès, conduisant à une amélioration continue des performances. De plus, en facilitant le partage des connaissances au sein de l'entreprise ou de l'organisation, le REX renforce la cohésion et la collaboration entre les équipes, et contribue à l'engagement et à la motivation des employés.

Cependant, la mise en œuvre du REX n'est pas sans défis. Les principales limites résident dans la difficulté de collecter des données exhaustives et fiables, la résistance au changement de la part des employés, et la nécessité d'investir des ressources significatives pour la mise en place et le maintien du processus. De plus, l'efficacité du REX dépend largement de la qualité de l'analyse des données et de la pertinence des actions correctives mises en œuvre.

En conclusion, le retour d'expérience est une méthode essentielle pour la gestion des connaissances en entreprise, offrant des avantages tangibles en termes d'amélioration des processus et de renforcement de la culture organisationnelle. Toutefois, pour maximiser son potentiel, il est crucial de surmonter les défis liés à sa mise en œuvre et de s'assurer de l'engagement de tous les acteurs concernés.

4.5. Les communautés de pratiques

Etienne Wenger a posé les bases du concept de communauté de pratique en 1991. Il les définissait comme des groupes d'individus partageant une histoire commune, des interactions fréquentes, des connaissances et des problèmes similaires au sein d'une même organisation.

Ces groupes collaborent et réalisent des activités communes et complémentaires (Wenger, 1998, Chanal, 2003).

Au sein d'une communauté de pratique, les membres s'engagent dans des pratiques communes pour atteindre un objectif défini. Leur principe fondamental est de créer un répertoire commun, contenant des supports physiques ou intangibles comme des routines, afin de faciliter les échanges de savoir (Wenger, 1998). Ces communautés se forment généralement à partir de rencontres informelles entre personnes exerçant le même métier, qui partagent leurs expériences et retours d'expérience sur leur travail (Bootz et al., 2013).

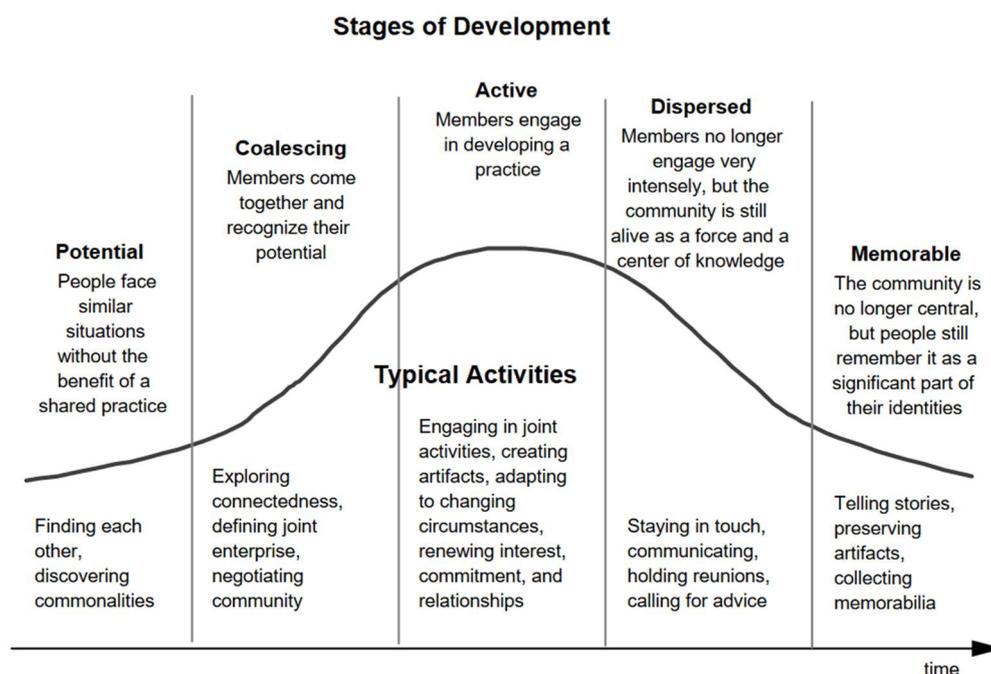


Figure 5 : Les étapes de développement d'une communauté de pratique. Source : O'Sullivan, M. (2008). *Creating and Sustaining Communities of Practice Among Physical Education Professionals*. eJRIEPS.

L'un des intérêts des communautés de pratique réside dans le fait que « the learning that evolved from these communities is collaborative, in which the collaborative knowledge of the community is greater than any individual knowledge » (Johnson, 2001).

Dans le cadre de l'entreprise, les communautés de pratique offrent de nombreux avantages :

- Elles permettent la transmission des connaissances et des savoir-faire de chaque membre, mais aussi le stockage de la connaissance et des expériences (Lesser & Prusak, 2000).
- Le partage des expériences et des connaissances, ainsi que la mise en place d'un répertoire commun de bonnes pratiques, facilitent l'efficacité et l'efficience des membres de l'entreprise.
- L'entraide et le partage des pratiques permettent d'éviter la reproduction des erreurs et donc de favoriser la performance de l'entreprise. Wenger montre que ce partage des

savoir-faire permet également à chacun d'assimiler, de s'approprier et de mémoriser plus facilement les techniques, ce qui contribue également à la performance.

- La dimension d'entraide et les discussions entre experts renforcent la cohésion du groupe (Wenger, 1998).
- Wenger a démontré que ces communautés sont généralement source d'innovation et d'amélioration continue grâce au partage des connaissances et des problèmes rencontrés par chacun (Wenger, 1998).

Le concept de management des connaissances et de communautés de pratique est étroitement lié à la performance d'une entreprise. Cependant, il a été mis en évidence qu'un turnover important peut mettre à mal la préservation du savoir et des pratiques, limitant ainsi la performance de l'entreprise. Les différents processus de collecte et de stockage des bonnes pratiques peuvent limiter cette perte de connaissance et son impact négatif sur la performance. Ainsi, les communautés de pratique constituent un outil précieux pour les entreprises, permettant d'améliorer la performance, l'innovation et la cohésion des équipes. La gestion efficace du savoir et la lutte contre le turnover sont des éléments clé pour garantir le succès de ces communautés.

4.6. Le modèle KWC

Selon Prax (2019) le modèle KWC (Knowledge Workers Community) propose une approche structurée pour gérer les technologies de collaboration, de partage d'informations et de connaissances en fonction de l'évolution de l'état des connaissances et des communautés humaines. Ce modèle permet de caractériser une communauté (une équipe, un service, une division...), de déterminer ses besoins en matière de gestion des connaissances et enfin de proposer des outils correctement dimensionnés. Dans le cadre de ce modèle, Prax estime que la connaissance passe par différents états au cours de son cycle de vie :

- Idées émergentes
- Pratiques
- Bonnes pratiques validées
- Règles
- Savoir enseignable

En parallèle, les communautés humaines se développent à travers plusieurs étapes :

- Réseaux informels
- Listes de diffusion
- Communautés de pratique
- Groupes projet
- Équipes permanentes...

De manière plus concrète, le modèle KWC de Prax (2019) s'appuie sur une décomposition en quatre étapes du cycle de vie d'une communauté :

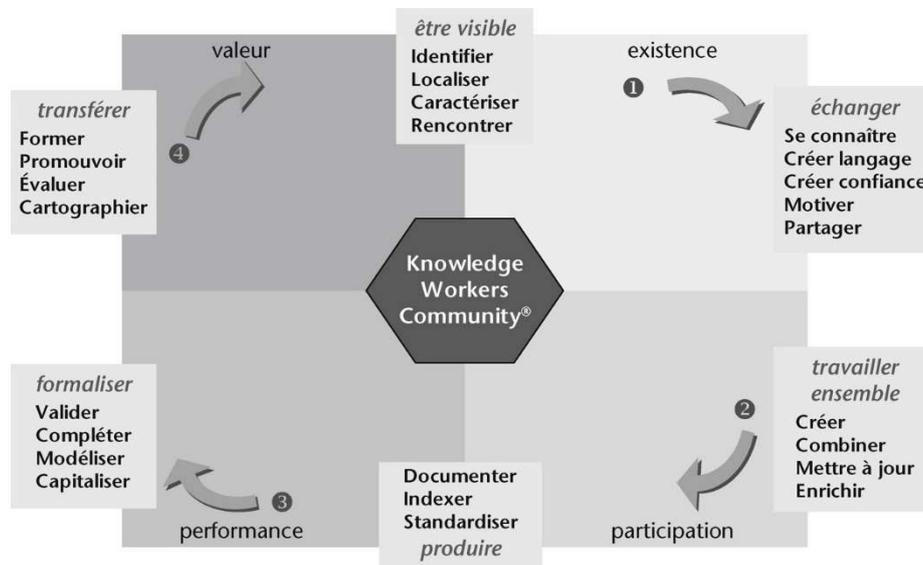


Figure 6 Les étapes du cycle de vie d'une communauté selon le modèle KWC. Source : Prax, J.-Y. (2019). Chapitre 8. Panorama des outils du KM. In Manuel de Knowledge Management

Existence :

Pour qu'une communauté professionnelle prospère, il est primordial qu'elle se rende visible, tant auprès de son public cible qu'auprès de ses propres membres. Ceci implique de définir clairement son identité : « Quel est son objet, son style, qui sont ses membres fondateurs, où se trouve-t-elle, quelle est sa fréquence de réunion ? » nous invite à se questionner Prax (2019). Au cœur de l'existence d'une communauté professionnelle réside la capacité de ses membres à se familiariser les uns avec les autres, reconnaître les compétences et expertises mutuelles, développer un langage commun et établir un climat de confiance. Durant cette phase initiale, souvent informelle, les membres prennent plaisir à partager des idées, à échanger leurs points de vue et leurs convictions. Cette phase de découverte et de tissage de liens est essentielle pour bâtir la confiance nécessaire à la collaboration future. Ce réseau informel peut ensuite évoluer vers des projets collaboratifs concrets, ou se donner pour mission de devenir une source de référence en matière de connaissances sur un thème précis.

Participation :

Lorsque les acteurs partagent une vision commune et ont réussi à établir un climat de collaboration propice tel que nous venons de le voir, la communauté peut alors évoluer vers un mode de fonctionnement plus structuré. Chacun peut alors s'investir dans un rôle spécifique, s'assigner des tâches et contribuer à l'avancement des projets selon des échéances et des livrables définis. Cette phase se caractérise par une production documentaire intense, générant des documents "vivants", en constante évolution et à la durée de vie relativement courte. Ce mode de travail favorise l'agilité et la réactivité face aux changements et aux nouvelles informations. Cette période peut également être le théâtre de confrontations d'idées

et de points de vue, parfois vives. Il est important que le groupe prenne en compte le fait que chaque membre possède d'autres attributions et responsabilités au sein de sa hiérarchie d'origine. C'est pourquoi la gestion du temps et des priorités devient un élément crucial pour concilier les différents engagements de chacun. Le mode de fonctionnement de la communauté se caractérise par son caractère asynchrone, multitâche et distant. Cela implique de développer des outils et des pratiques de communication et de collaboration adaptés pour assurer la cohésion et l'efficacité du groupe malgré la dispersion géographique et temporelle de ses membres.

Performance :

Vient un moment où le simple échange informel entre membres ne suffit plus à assurer la pérennité de la communauté. Pour justifier son existence et démontrer sa valeur ajoutée à l'entreprise qui la soutient, la communauté doit s'engager dans une démarche de structuration et de formalisation de ses activités. Cette formalisation se traduit notamment par la création de procédures, normes et standards, ainsi que par la mise en place d'une organisation hiérarchisée chargée de veiller à leur application rigoureuse. Cela permet de garantir la qualité et la cohérence des livrables produits par la communauté, tout en facilitant l'évaluation de leur impact concret sur l'entreprise. Les documents produits par la communauté, initialement informels, acquièrent un caractère référentiel et leur volume croissant nécessite un travail intense de capitalisation : classification, indexation, etc. L'objectif est de les rendre accessibles sous un format facilement exploitable, afin d'optimiser leur utilisation et de maximiser leur contribution à la performance globale. La communauté élargit son champ d'action en nouant des partenariats avec des acteurs extérieurs : fournisseurs, sous-traitants, clients, etc. Cette ouverture permet de mutualiser les expertises et de s'enrichir de regards nouveaux. La veille technologique devient une fonction essentielle pour identifier les innovations et tendances susceptibles d'impacter le domaine d'activité de la communauté.

Valeur :

La quatrième phase marque l'avènement d'une entreprise ou d'une activité soucieuse de son capital de savoir et déterminée à le pérenniser et le transmettre aux « générations » futures de collaborateurs. Au-delà du tutorat et du compagnonnage, qui permettent un transfert direct du savoir-faire par socialisation, l'entreprise met par exemple en place des programmes de formation continue. Ces programmes peuvent être complétés par des modules d'autoformation et d'autodiagnostic, tirant parti des technologies du e-learning pour une appropriation flexible et personnalisée des connaissances. Cette phase est également l'occasion de formaliser la reconnaissance des experts, de cartographier leurs compétences et de mettre en place des mécanismes pour identifier et prévenir les risques liés au départ de ces individus clé.

À ces quatre étapes, Prax fait correspondre différents besoins en matière de communication et de gestion des connaissances (échanger, travailler ensemble, produire, formaliser et transférer) et propose différents outils pour y répondre (réunions, groupe projet, documents internes, tutorat, réseau d'experts) :

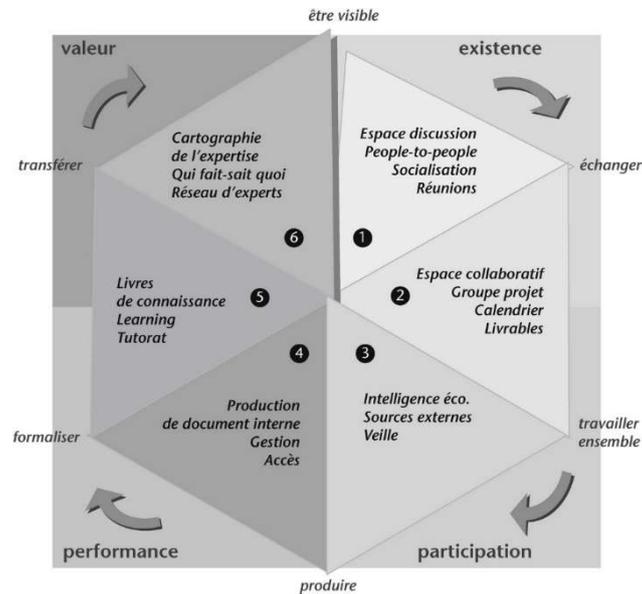


Figure 7 : Les besoins en fonction du cycle de vie de la communauté Source : Prax, J.-Y. (2019). Chapitre 8. Panorama des outils du KM. In Manuel de Knowledge Management

À chaque évolution de la connaissance et de la communauté, les besoins en termes de technologies de collaboration changent. Il est crucial d'aligner les fonctionnalités proposées avec le stade de développement de la connaissance et de la communauté. L'exemple donné par Prax (2019) est parlant : « si vous demandez à une communauté naissante, spontanée, informelle, de travailler avec une GED très structurée, où chaque envoi doit faire préalablement l'objet d'une indexation longue et formelle... ça ne marchera pas ! À l'inverse, si vous faites fonctionner une équipe de 200 personnes sur un projet de plusieurs années à l'aide d'une simple messagerie... vous prenez des risques considérables. » Ainsi, le modèle KWC offre un cadre d'analyse permettant aux membres d'une communauté d'évaluer leurs modes de fonctionnement et d'en déduire les outils de collaboration et de partage de connaissances les plus appropriés.

4.7. L'Expertise Locator System

Dans son Manuel du Knowledge Management (2019), Prax nous présente le rôle capital de ce qu'il nomme lui-même des « réseaux perso » dans le partage des connaissances. Une discussion avec une personne expérimentée sera toujours plus enrichissante que de lire un document ou de consulter une base de données. En effet, une personne expérimentée est capable de « donner de bonnes réponses à de mauvaises questions » (Prax, 2019), ce qu'un système ne pourra jamais faire. Elle peut également mettre en garde contre les pièges, fournir

des exemples, offrir du soutien et aider à reformuler le problème. Dans le pire des cas, la personne interrogée jouera le rôle de « hub » en redirigeant vers la bonne personne : « tu devrais aller voir Roger, je crois qu'il a travaillé sur un projet similaire il y a 10 ans » (Prax, 2019).

Ainsi, pour certaines connaissances peu documentées telles que les connaissances tacites, non validées ou les retours d'expérience trop contextuels, ces réseaux informels ne sont pas remplaçables. En guise d'illustration, Prax évoque le « mythe du garage » qui est décrit ainsi par Ansart et al. « Apple, Microsoft, Hewlett-Packard, ou encore Youtube, ont ainsi participé à créer et à entretenir le mythe du garage, probablement le mythe le plus profondément ancré dans l'imaginaire entrepreneurial. L'entrepreneur y est dépeint comme un individu isolé dans son espace privé et dont le génie parvient à assembler les maigres ressources auxquelles il a accès pour donner corps à une idée révolutionnaire. » (Ansart et al., 2012). Une petite structure où des personnes travaillent de manière rapprochée et échangent des informations facilement.

Malgré les avantages de ce mode de gestion de la connaissance, Prax souligne un inconvénient majeur et pourtant intrinsèque à ces réseaux : ils sont personnels. Cette dimension personnelle leur confère un caractère peu professionnel, voire aléatoire. Les affinités prennent le dessus sur les compétences réelles, la taille du réseau d'un collaborateur dépend avant tout de son ancienneté dans l'entreprise et les postes antérieurs (et les compétences et connaissances associées) des collaborateurs sont bien souvent inconnus des membres du réseau. Pour transformer ces réseaux informels en structure organisée, Prax propose la mise en place d'un ELS (Expertise Locator System) qu'il décrit ainsi : « toute personne détenant une expérience professionnelle (et personnelle) et souhaitant la faire connaître va renseigner une fiche déclarative, une sorte de CV mis en ligne pour être consulté et créer ainsi des opportunités de rencontres, liens, échanges, recrutement... ou plus si affinités ! » (Prax, 2019).

Les attentes des utilisateurs d'une telle base de données sont les suivantes :

- Une grande partie des collaborateurs de l'entreprise doit être référencée (au moins 80 %).
- Les fiches correspondant aux collaborateurs doivent de qualité (à jour, complètes, et compréhensibles).
- Le moteur de recherche utilisé doit être performant (bon rapport information/bruit).

Toujours selon Prax, mettre en place un ELS efficace et qui réponde à ces attentes demande d'agir sur les aspects suivants :

- La qualité rédactionnelle : une fiche pertinente devrait se composer de quatre parties essentielles afin de répondre aux attentes des usagers et de leur permettre d'identifier le collaborateur qui sera en mesure de leur fournir les bonnes informations :

- *Who's who ?* Nom, prénom, fonction, coordonnées...
- *Who does what ?* Fonction, responsabilités...
- *Who knows what ?* Expériences et compétences...
- *Who knows who ?* Liens et personnes utiles...

À ces quatre catégories, Prax propose de rajouter un champ supplémentaire où le collaborateur pourrait renseigner ce qui l'intéresse, ces hobbies, ces intérêts qui sortent de son rayon d'action « contractuel ». Ce template a été déposé sous le nom « My Knowledge Profile[®] ».

- L'accompagnement au démarrage : un collaborateur sera plus enclin à renseigner son profil si la base de données est déjà bien fournie, mais à la création de l'ELS celui-ci est bien évidemment vide ! Il convient donc d'amorcer la dynamique en accompagnant un certain nombre de collaborateurs à créer leur profil afin de créer une base à laquelle les autres collaborateurs seront incités à rejoindre.
- La charte d'utilisation : afin d'éviter les dérives qu'une telle base de données pourrait générer (fuite d'informations...) il convient de fixer quelques règles. Un ELS doit par exemple être déclaré à la CNIL. De plus il ne doit pas indiquer un « niveau de compétence » qui demanderait à être validé par un supérieur ou un service RH, mais uniquement la compétence factuelle.

Ainsi, un Expertise Locator System correctement bâti et entretenu devient un outil performant pour le partage de connaissance et la communication au sein d'une entreprise. Il permet non seulement de cartographier les connaissances tacites, mais surtout de faciliter le rapprochement et la prise de contact entre les protagonistes (Ackerman et al., 2003).

5. Les liens entre gestion des connaissances et croissance à travers ses différents leviers

5.1. La performance financière et la gestion des connaissances

La performance financière d'une entreprise est souvent gage de pérennité et de croissance, car cela lui permet par exemple d'investir dans de nouveaux équipements, de prendre des risques en explorant de nouveaux marchés ou encore de recruter de nouveaux talents. Elle se caractérise entre autres par des coûts opérationnels maîtrisés et un chiffre d'affaires en hausse. Sung et Choi ont démontré dans leur article intitulé « *Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams* » que par le biais d'une créativité accrue de l'équipe, la performance financière avait été améliorée (Sung & Choi, 2012). De plus, une étude réalisée par López-Nicolás et Meroño-Cerdán conclue « Our findings show that strategic KM may have an effect on financial performance higher than on other dimensions of performance » (López-Nicolás & Meroño-

Cerdán, 2011). Ainsi l'emploi d'outils de gestion des connaissances permettant une réduction des coûts opérationnels tels que des procédures et des documentations techniques peuvent avoir un effet positif sur la performance financière de l'entreprise.

5.2. L'apport de la gestion des connaissances à l'innovation

L'innovation est reconnue comme un puissant moteur de développement qui permet de créer de l'emploi et de la richesse, tout en stimulant la croissance économique de l'entreprise (Mopenza, 2015). Cette innovation est le fruit d'idées nouvelles, de questionnements face à un défi technique ou organisationnel et l'implémentation de ces idées (Borghini, 2005). Elle dépend également de la créativité des équipes. Or Sung et Choi ont démontré que « team knowledge utilization was positively related to team creativity » (Sung & Choi, 2012). Nous pouvons en déduire que des outils de gestion des connaissances favorisant le partage au sein d'une équipe, comme par exemple les communautés de pratique, sont bénéfiques au processus d'innovation au sein de l'entreprise.

5.3. Gérer les connaissances pour gagner en efficacité opérationnelle

Bourkane et Habbani définissent l'efficacité opérationnelle ainsi : « Operational efficiency is the optimal use of resources such as time, human resources, equipment, inventory and money to carry out activities » (Bourkane & Habbani, 2023). Une bonne efficacité opérationnelle permet donc par exemple un gain de productivité, une qualité de produit accrue et un temps de délivrance réduit. Ces avantages peuvent permettre de gagner de nouveaux marchés, de fidéliser les clients et donc de faire croître l'entreprise. À la suite de ce que nous avons appris du modèle KWC de Prax (2019), la formalisation des savoirs des collaborateurs au travers de documents et de procédure semble pouvoir répondre à cet enjeu de l'efficacité opérationnelle.

5.4. La gestion des connaissances comme vecteur de résilience organisationnelle

Comme nous avons pu le voir précédemment, le contexte actuel (hausse des démissions et des reconversions, mobilité accrue...) incite les entreprises à développer leur résilience organisationnelle afin de pouvoir gérer le départ de collaborateurs ayant des connaissances essentielles au fonctionnement de la structure. Dudézert relève un point très pertinent lorsqu'elle évoque que la gestion des connaissances est devenue une nécessité suite à « l'apparition de dysfonctionnements organisationnels liés au déficit des connaissances consécutif au départ à la retraite des baby-boomers » (Dudézert, 2012). C'est donc un défi de taille qu'elles doivent relever, comme l'écrivent Frimousse et Peretti : « Elles doivent compenser et absorber en permanence ces perturbations et ces fluctuations incessantes. C'est ici que la résilience organisationnelle revêt un intérêt majeur » (Frimousse & Peretti, 2021). En effet la croissance ne peut s'envisager si le développement de chaque nouveau produit par exemple, retourne à la case départ à chaque départ de collaborateur qui travaille dessus. Il est

donc essentiel pour la croissance d'une entreprise d'être en mesure de conserver leurs connaissances. Il est également intéressant, dans le cadre du remplacement d'un collaborateur par exemple, de pouvoir savoir qui détient quel savoir et quelle compétence au sein de l'organisation. C'est ici qu'un outil tel que « l'Expertise Locator System » de Prax (2019) peut prendre toute son importance.

6. Synthèse et hypothèses de recherche

6.1. Synthèse de la revue de la littérature

Afin d'établir nos hypothèses de recherche, nous allons faire une synthèse des différents concepts qui ont été abordés au cours de la revue de la littérature. Pour pouvoir répondre à notre problématique, deux thèmes principaux ont été abordés : la croissance en entreprise et la gestion des connaissances.

Concernant la croissance en entreprise, nous nous sommes limités à la croissance interne, également appelée croissance organique. Il s'agit d'une stratégie de développement où l'entreprise augmente ses activités en utilisant ses propres ressources et capacités. Elle peut se manifester par l'augmentation des ventes de produits/services existants, le développement de nouveaux produits/services, le renforcement de l'efficacité opérationnelle ou l'expansion géographique. La croissance interne présente des avantages comme un meilleur contrôle du processus de croissance et une intégration plus facile des nouvelles activités. Cependant, elle comporte aussi des défis, notamment un temps de concrétisation plus long et des investissements importants nécessaires.

En ce qui concerne la gestion des connaissances, nous avons commencé par définir la connaissance comme l'ensemble des informations, savoirs et compétences utilisés pour comprendre et agir dans l'environnement. Plusieurs auteurs ont proposé des définitions, comme Nonaka et Takeuchi qui la voient comme une information créée, partagée et utilisée par les humains, ou encore Davenport et Prusak qui la décrivent comme un mélange d'expérience, de valeurs, d'information contextuelle et d'intuition. Puis nous avons distingué deux types de connaissances. Dans un premier temps les connaissances individuelles qui peuvent être tacites (intuitions, expériences etc...) ou explicites (notes personnelles, protocoles individuels etc...). Dans un second temps les connaissances organisationnelles qui impliquent la mobilisation, création, diffusion et utilisation des connaissances au sein d'une organisation et jouent un rôle crucial dans la performance et la compétitivité. Nous avons constaté que les connaissances implicites sont difficiles à formaliser et communiquer, basées sur l'expérience et le savoir-faire, mais importantes pour la prise de décision rapide et la résolution de problèmes complexes. Les connaissances explicites elles, sont formulées,

codifiées et communiquées clairement, facilitant la documentation, le partage et la collaboration au sein de l'organisation.

Nous avons ensuite étudié certaines des bonnes pratiques et certains outils de gestion des connaissances en entreprise. Concernant les bonnes pratiques nous avons pu mettre en évidence l'importance de fonder la gestion des connaissances sur une vision claire et des besoins spécifiques, en identifiant les objectifs stratégiques et les besoins en connaissances de l'organisation. Nous avons également souligné la nécessité de favoriser un environnement ouvert et collaboratif pour créer une culture de partage des connaissances, en encourageant la communication et en valorisant les contributions des employés par exemple.

Concernant les outils, la norme ISO 30401 qui est un cadre normatif pour les systèmes de gestion des connaissances, vise à améliorer la prise de décision, encourager l'innovation et renforcer la compétitivité des organisations. Nous avons également abordé le concept de Retour d'Expérience (REX), une méthode systématique pour collecter, analyser et diffuser les connaissances acquises lors de projets par exemple. Les communautés de pratique quant à elles peuvent être définies comme des groupes d'individus partageant des connaissances et des expériences communes, offrant de nombreux avantages tels que la transmission des savoir-faire, l'amélioration de l'efficacité et la promotion de l'innovation. Enfin, le modèle KWC (Knowledge Workers Community) est apparu comme une approche structurée pour gérer les technologies de collaboration et de partage des connaissances en fonction de l'évolution des connaissances et des communautés.

Enfin, la gestion des connaissances semble se montrer cruciale pour améliorer la performance et la compétitivité de l'organisation, stimuler l'innovation et la croissance, et assurer la résilience organisationnelle.

En conclusion, cette revue de la littérature souligne l'importance de la croissance interne et de la gestion efficace des connaissances pour le développement et la performance des entreprises, tout en mettant en évidence la complexité et la diversité des types de connaissances, ainsi que les défis liés à leur capture, partage et valorisation au sein des organisations.

6.2. Exposé de la problématique

À la vue du contexte puis de la littérature que nous venons d'étudier, nous pouvons établir que la croissance d'une entreprise est essentielle pour sa pérennité, mais également que cela pose de nombreux défis que semblent pouvoir relever une bonne gestion des connaissances. Nous pouvons cependant nous interroger sur les mécanismes de cette relation qui semble vertueuse sous forme de la problématique suivante :

Comment l'utilisation d'un système de gestion des connaissances favorise-t-elle la croissance d'une entreprise ?

6.3. Hypothèses de recherche

À la suite de cette revue de la littérature, nous pouvons établir neuf hypothèses de recherche pour nous aider à répondre à notre problématique :

- **H1 L'utilisation d'un système de gestion des connaissances favorise la croissance de l'entreprise.**

Parmi les effets vertueux de la gestion des connaissances que nous nous efforcerons de vérifier, nous pouvons citer l'amélioration de la performance financière, le soutien à l'innovation, l'augmentation de la performance opérationnelle ainsi que la résilience organisationnelle face aux départs de collaborateurs. Or, ce sont également des facteurs de croissance d'une entreprise, que ce soit via l'accroissement du chiffre d'affaires, la conquête de marchés nouveaux ou le développement de nouveaux produits ou services. Nous pouvons donc supposer qu'il existe un lien entre l'utilisation d'un système de gestion des connaissances et croissance de l'entreprise. Au travers d'hypothèses sous-jacentes, nous allons questionner ce lien pour comprendre son fonctionnement.

- **H2 L'utilisation d'un système de gestion des connaissances améliore la performance financière de l'entreprise.**

Parmi les différents facteurs soutenant la croissance d'une entreprise, la performance financière de celle-ci est peut-être la plus déterminante. Or, nous avons constaté dans notre revue de la littérature que l'utilisation de certains outils de gestion des connaissances pouvait par exemple réduire les coûts opérationnels ainsi que les risques financiers. C'est pourquoi nous émettons cette hypothèse qui devra être confrontée aux résultats de notre étude.

- **H3 La gestion des connaissances a un impact direct sur la performance financière de l'entreprise.**

Si l'hypothèse selon laquelle la gestion des connaissances améliore la performance financière de l'entreprise au travers de son chiffre d'affaires par exemple se confirme, nous pouvons nous demander si cette relation bénéfique est directe ou bien si la gestion des connaissances ne fait que soutenir des facteurs d'amélioration de la performance financière. Dans ce cas, son impact serait plutôt indirect.

- **H4 L'implémentation d'un système de gestion des connaissances favorise le processus d'innovation au sein de l'entreprise.**

Nous avons pu établir que l'innovation était un facteur de croissance pour une entreprise. Développer de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles solutions peuvent ouvrir la porte de nouveaux marchés, ou encore conforter l'organisation dans sa place de leader. L'innovation peut aussi se manifester dans l'émergence de nouvelles méthodes de travail qui pourraient augmenter la productivité et la performance financière par exemple. Cependant, l'innovation peut nécessiter une

capitalisation des connaissances comme base. Nous pouvons également présupposer que la gestion des connaissances accélère le processus d'innovation en se basant sur les retours d'expérience d'autres projets d'innovation.

- **H5 L'adoption d'un système de gestion des connaissances conduit à une augmentation de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.**

L'un des objectifs de la norme ISO 30401 est entre autres d'optimiser les processus organisationnels. Cela peut entraîner une hausse de la productivité et une réduction des coûts, pouvant aboutir à une hausse du chiffre d'affaires. La gestion des connaissances pourrait donc être un outil offrant une meilleure efficacité opérationnelle.

- **H6 L'utilisation d'un système de gestion des connaissances augmente la résilience organisationnelle face aux départs de personnel clé.**

Avec des démissions en forte hausse, de nombreux départs à la retraite et la mobilité croissantes des actifs, les entreprises se doivent de développer leur résilience face à la perte de collaborateurs possédants parfois des connaissances essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa croissance. La gestion des connaissances le permet-elle ?

- **H7 La culture d'entreprise est déterminante dans la réussite de la mise en place et du maintien d'un système de gestion des connaissances.**

Nous avons vu que la gestion de connaissances ne peut pas se composer d'initiatives sporadiques, mais qu'elle doit être un système global et accessible au plus grand nombre pour être efficace. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'une telle synergie n'est possible que si la culture d'entreprise favorise le partage des connaissances et la mise en place des bons outils.

- **H8 Les moyens alloués à la gestion des connaissances doivent être suffisants pour que celle-ci soit efficace.**

Mettre en place et utiliser des systèmes de gestion des connaissances demande de mobiliser des ressources parfois conséquentes comme nous avons pu le constater dans la revue de la littérature pour le retour d'expérience par exemple. Nous pouvons donc présumer que des moyens, qu'ils soient financiers, humains, ou temporels doivent être engagés pour mener à bien une stratégie de gestion des connaissances.

- **H9 Le personnel doit être correctement formé.**

L'une des caractéristiques premières de la gestion des connaissances est qu'il s'agit d'un ensemble d'outils. Et comme n'importe quel outil de travail, nous pouvons supposer que les collaborateurs doivent être formés à leur utilisation. De plus, nous avons vu que la gestion des connaissances consiste également en un certain nombre de bonnes pratiques qui peuvent paraître contre-intuitives et nécessiteraient donc une formation.

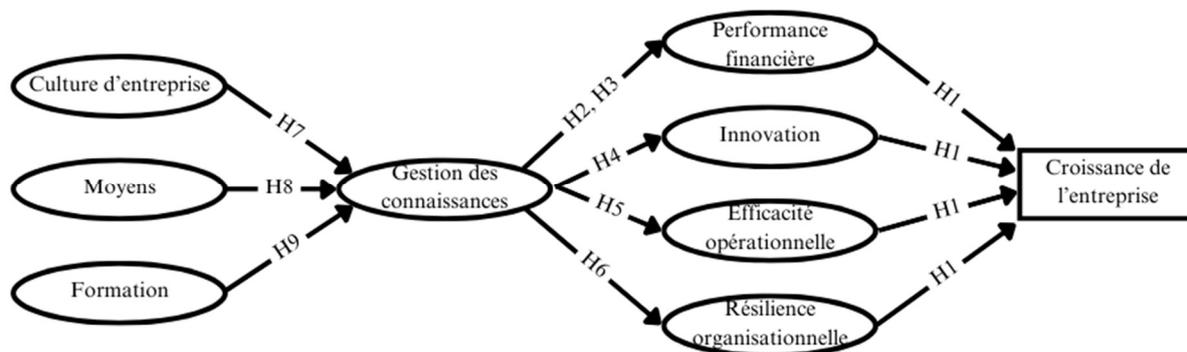


Figure 8: Topologie des hypothèses. Source : établi par l'auteur

Dans la prochaine partie, nous allons mettre en œuvre une étude empirique pour vérifier la validité de ces neuf hypothèses.

Troisième partie : Etude empirique

7. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour confronter les hypothèses de recherche au réel est l'analyse qualitative par le moyen d'entretiens semi-directifs avec des professionnels aux profils et parcours variés.

7.1. Justification du choix méthodologique

Comprendre le lien entre utilisation d'un système de gestion des connaissances et la croissance des entreprises est une investigation complexe qui peut se découper en deux cycles. Dans un premier temps, il faut décomposer le phénomène étudié en sous-partie (l'apport à l'innovation, à l'efficacité opérationnelle...) pour pouvoir comprendre le fonctionnement de chacun de ces aspects. Puis nous pourrions rassembler, comparer tous ces aspects pour pouvoir comprendre le fonctionnement global du phénomène qui est rappelons-le l'apport de la gestion des connaissances à la croissance d'une entreprise. En effet d'après Wacheux dans « Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » (Wacheux, 1996), comprendre le fonctionnement des « unités » et leur relation entre-elles permet une compréhension du système global.

De plus, l'approche qualitative a été choisie au détriment de l'approche quantitative car selon Hlady-Rispal (2002) l'approche quantitative se concentre davantage sur la vérification et repose sur la collecte de données sous forme de variables mesurables (grâce à une échelle de Likert par exemple), qui sont ensuite analysées à l'aide d'outils statistiques. En revanche, l'approche qualitative est exploratoire et utilise des variables non mesurables, pour lesquelles il n'y a peu ou pas d'analyse statistique. Elle permet de décrypter des phénomènes imprégnés d'un environnement particulier et qui seraient difficilement identifiables en ayant recours à une étude quantitative (Yin, 1994). L'échantillon nécessaire est également moindre pour l'étude qualitative (Kalika et al., 2023).

7.2. Echantillon

L'échantillon se compose de 8 répondants. Afin de maximiser la diversité des points de vue et des expériences, les répondants sollicités ont des profils personnels variés, sont issus de différents secteurs d'activité occupent des postes différents. Ainsi, nous pouvons étudier la relation entre la gestion des connaissances et la croissance de l'entreprise en plusieurs endroits (R&D, production, commercial...).

Le nom des entreprises ainsi que celui des répondants ont été anonymisés. Les entreprises seront désignées par la lettre « E » suivi d'un numéro et les répondants par la lettre « R » suivie d'un numéro.

Répondant	Tranche d'âge			Genre	Poste	Entreprise	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise	Ancienneté
	25-40	41-55	56+						
R1	X			H	Président	E1	Fabrication et vente	3	2 ans
R2	X			H	Directeur technique	E2	Développement web	45	4 ans
R3	X			H	Directeur	E3	Informatique et conception	3	8 ans
R4			X	H	Chef de service	E4	Banque	1700	40 ans
R5	X			F	Responsable d'équipe	E5	Industrie pharmaceutique	350	4 ans
R6	X			H	Directeur	E6	Economie circulaire	15	4 ans
R7		X		F	Chef de service	E7	Agro-alimentaire	41	13 ans
R8			X	H	Directeur	E7	Agro-alimentaire	41	32 ans

Tableau 2: Echantillon. Source : établi par l'auteur

7.3. Recueil des données

En premier lieu, et afin de tester le questionnaire, un entretien exploratoire a été réalisé avec un volontaire. Cela a permis de clarifier la formulation de certaines questions, de vérifier la cohérence de l'enchaînement de celles-ci, mais également de déterminer une durée approximative de l'entretien qui a pu être communiquée aux répondants en amont afin de faciliter l'organisation des rendez-vous. La durée de cet entretien exploratoire a été de 49 minutes, ce qui fut cohérent avec les entretiens suivants dont la durée moyenne est de 54 minutes.

Les entretiens semi-directifs ont eu lieu sur la période du 07 août 2024 au 23 août 2024. Sept d'entre eux ont été réalisés en distanciel et un d'entre eux en présentiel pour un total de huit entretiens. Les entretiens en distanciel ont été réalisés via le logiciel *Microsoft Teams* et enregistrés via le logiciel, celui en présentiel a été enregistré avec un smartphone. Ils ont ensuite tous été retranscrits au moyen du logiciel *TurboScribe*. Enfin, la retranscription a été vérifiée et corrigée lorsque nécessaire.

7.4. Guide d'entretien

Afin de tester les hypothèses de recherche, le questionnaire a été rédigé autour de plusieurs thématiques. Le premier grand thème est la mise en place d'un système de gestion des connaissances (les outils, les difficultés...). Sont abordés ensuite dans le deuxième grand thème les apports de la gestion des connaissances (à l'innovation, à l'efficacité opérationnelle...). Un aspect particulièrement développé est la performance financière, à la fois par un apport direct de la gestion des connaissances, mais aussi par un apport indirect au travers des apports questionné précédemment tels que la facilitation de l'innovation.

En début d'entretien, plusieurs questions ont pour but d'identifier la personne interrogée, on poste, son ancienneté, son entreprise, etc. En fin d'entretien, quelques questions nous permettent d'avoir un retour d'expérience de la part de la personne interrogée sur la mise en place d'un système de gestion des connaissances et ses conséquences.

En tout, ce sont 24 questions qui composent le guide d'entretien semi-directif ayant pour but d'apporter une réponse à la problématique « Comment l'utilisation de la gestion des connaissances affecte la croissance d'une entreprise ? ».

Le guide d'entretien complet est consultable en annexe.

8. Analyse des résultats

8.1. Codage des résultats

Afin d'analyser les résultats qui se dégagent des entretiens réalisés, nous utilisons une méthode de codage qui nous permet de trier et d'organiser les données. Cela nous permet d'identifier des thèmes et des sous-thèmes auxquels sont fait régulièrement référence lors des entretiens. Ainsi nous pouvons identifier quarante-cinq sous-thèmes codés de C01 à C045 organisés en catégories. Les codes C01 à C11 concernent les outils de gestion des connaissances, les codes C12 à C20 les processus au sein de l'entreprise qui sont affectés, les codes C21 à C26 la culture d'entreprise, les codes C27 à C32 la résilience organisationnelle, les codes C33 à C38 les difficultés et enfin les codes C39 à C45 la croissance de l'entreprise. Pour illustrer chaque sous-thème, des phrases ou des mots représentatives ont été sélectionnés.

Thème	Sous-thème	Phrase représentative	Codage
Gestion des connaissances	CRM	"Base de données client", "CRM", "Suivi de prospects"	C01
	Base de données	"Wiki", "Google Drive", "Serveur", "Données", "Excel", "Moteur de recherche interne" "Cloud"	C02
	Répertoire de compétence	"Entretien d'évaluation", "Rapprochement avec les besoins", "Chercher les compétences"	C03
	Retour d'expérience	"Rétrospective", "Rapport", "Compte-rendu", "Débriefing"	C04
	Tutorat/Mentorat	"Mentorat", "Onboarding", "Période de transmission du savoir", "Passation d'information", "Micro-formations"	C05
	Communauté	"Equipe", "mini entreprise dans l'entreprise"	C06
	Procédures	"Mode opératoire", "Procédures" "Process de fabrication", "Work instructions"	C07
	ERP	"Odo", "Jira", "Tickets", "Gitlab", "Confluence"	C08
	Documents	"Documentation", "Cahiers technique", "Cahiers de labo", "Dossier", "Fichier dédiés", "Documents"	C09
	Gestion de stock	"Suivi de stock"	C10
	Transmission oral	"Echanges quotidien"	C11
Processus affectés	Commercial	"Démarchage commercial"	C12
	Gestion	"Gestion des coûts", "RH", "Facturation", "Suivi des décisions"	C13
	Finance	"Suivi des coûts"	C14

	Marketing	"Marketing"	C15
	Stock	"Gestion de matière", "Gestion des stocks"	C16
	Achat-vente	"Commande", "Demande du client"	C17
	Opérationnel/Production	"Fabrication", "Partie process", "Installation", "Rapport d'intervention"	C18
	Développement	"Solution", "On développe un produit"	C19
	Formation	"Formation d'un nouvel opérateur", "Suivi des formations"	C20
Culture d'entreprise	Formation aux outils	"Formation", "Assistance dédiée", "Master trainer"	C21
	Besoin	"Nécessité", "De manière subie", "Pas de traçabilité"	C22
	Moyens à disposition	"Budget", "on a mis suffisamment", "manque de personnel"	C23
	Stratégie	"Prévoir", "Choix stratégique", "identifier les coûts", "Volonté affichée", "La direction a soutenu"	C24
	Freins techniques	"Paramétrer"	C25
	Réticences	"Scepticisme des employés", "L'ingénieur n'aime pas rédiger", "Il faut susciter l'adhésion"	C26
Résilience organisationnelle	Informel	"C'est dans sa tête", "Rien d'écrit", "Sur de l'oral"	C27
	Perte	"Perte d'efficacité", "Perdre la connaissance du projet", "On est pas très bon", "Perte d'information"	C28
	Continuité	"J'ai accès à tout", "Tout le monde est au courant", "Les informations sont restées", "Transition"	C29
	Anticipation	"Quand quelqu'un part", "Avant qu'il parte", "Ces cas-là ont été envisagés"	C30
	Remplacement	"On sait facilement quel sont leurs parcours"	C31
	Inefficacité	"Permet pas de remplacer les personnes clés"	C32
Difficultés	Chronophage	"Prend du temps", "Il faut trouver le temps"	C33
	Manque d'optimisation	"Il manque un lien solide", "On pourrait structurer un peu plus", "Nécessiterait une mise à jour"	C34
	Sécurité	"Sécuriser la base de données", "Si quelqu'un le vole."	C35
	Volume trop faible	"Faire grossir notre base de données client", "Pas suffisamment nourris"	C36
	Manque de volonté	"Il faut bien leur expliquer", "Souffrance de la rédaction", "Perçue comme une contrainte", "Méfiance"	C37
	Système manquant	"Il faudrait écrire...", "C'est pas partagé", "On aimerait faire du tutorat"	C38
Croissance	Innovation technique	"Solution technique", "Vitesse de développement"	C39
	Innovation organisationnelle	"Nouvelle gestion", "Meilleure gestion", "Amélioration continue"	C40
	Gain de temps	"Gagner du temps", "On livre plus vite", "Moins de temps perdu"	C41
	Efficacité opérationnelle	"On gagne en efficacité", "On est meilleurs opérationnellement", "Eviter tout risque opérationnel"	C42
	Performance financière	"Economies", "Investissements", "Diminuer les risques financiers", "Contribuent à la performance financière"	C43
	Croissance	"Nouveaux secteurs", "Augmenter le CA", "Nouvelles parts de marché", "Décrocher des prestations"	C44
	Satisfaction client	"Clients plus contents", "Ça permet de fidéliser un client"	C45

Tableau 3: Codage des sous-thèmes. Source : établi par l'auteur

8.2. Résultat global

Nous allons réaliser une analyse horizontale de ces entretiens, c'est pourquoi pour chaque sous-thème, nous avons comptabilisé à travers l'ensemble des réponses de tous les entretiens le nombre d'occurrences de mots ou de phrase s'y rapportant. Ainsi, c'est plus de 1 300 occurrences qui ont été réparties entre les différents sous-thèmes. Le dénombrement des occurrences de chaque sous-thème est présenté dans le tableau ci-dessous. Ils ont été triés du

sous-thème le plus représenté à celui le moins représenté. Ont été ajoutés les moyennes du nombre d'occurrences par répondant, la fréquence à laquelle celle-ci apparaît et la fréquence cumulée dans le but de réaliser une étude de Pareto.

Sous-thème	Codage	Occurrences	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Communauté	C06	171	21,4	12,38	12,38
ERP	C08	120	15,0	8,69	21,07
Fichiers, documents	C09	117	14,6	8,47	29,54
Procédures	C07	111	13,9	8,04	37,58
Efficacité opérationnelle	C42	65	8,1	4,71	42,29
Base de données	C02	61	7,6	4,42	46,71
Stratégie	C24	56	7,0	4,06	50,76
Opérationnel/Production	C18	47	5,9	3,40	54,16
Tutorat/Mentorat	C05	45	5,6	3,26	57,42
Performance financière	C43	45	5,6	3,26	60,68
Retour d'expérience	C04	44	5,5	3,19	63,87
Croissance	C44	42	5,3	3,04	66,91
Gain de temps	C41	40	5,0	2,90	69,80
Moyens à disposition	C23	35	4,4	2,53	72,34
Gestion de stock	C10	29	3,6	2,10	74,44
Répertoire de compétence	C03	24	3,0	1,74	76,18
Gestion	C13	22	2,8	1,59	77,77
Continuité	C29	21	2,6	1,52	79,29
Commercial	C12	19	2,4	1,38	80,67
Chronophage	C33	19	2,4	1,38	82,04
CRM	C01	18	2,3	1,30	83,35
Freins techniques	C25	18	2,3	1,30	84,65
Formation aux outils	C21	17	2,1	1,23	85,88
Manque d'optimisation	C34	17	2,1	1,23	87,11
Développement	C19	16	2,0	1,16	88,27
Formation	C20	16	2,0	1,16	89,43
Réticences	C26	16	2,0	1,16	90,59
Innovation organisationnelle	C40	16	2,0	1,16	91,75
Manque de volonté	C37	14	1,8	1,01	92,76
Besoin	C22	13	1,6	0,94	93,70
Système manquant	C38	13	1,6	0,94	94,64
Achat-vente	C17	11	1,4	0,80	95,44
Remplacement	C31	10	1,3	0,72	96,16
Transmission oral	C11	7	0,9	0,51	96,67
Perte	C28	6	0,8	0,43	97,10
Sécurité	C35	6	0,8	0,43	97,54
Stock	C16	5	0,6	0,36	97,90
Anticipation	C30	5	0,6	0,36	98,26
Volume trop faible	C36	5	0,6	0,36	98,62
Satisfaction client	C45	5	0,6	0,36	98,99
Marketing	C15	4	0,5	0,29	99,28

Innovation technique	C39	4	0,5	0,29	99,57
Informel	C27	3	0,4	0,22	99,78
Inefficacité	C32	2	0,3	0,14	99,93
Finance	C14	1	0,1	0,07	100,00

Tableau 4: Dénombrement des sous-thèmes par nombre d'occurrence. Source : établi par l'auteur

Ensuite, les résultats ont été projetés sur un diagramme de Pareto. Nous pouvons voir que la notion la plus abordée par les répondants est celle de la « Communauté », regroupant des expressions telles que « équipe » ou « mini-entreprise », viennent ensuite les mentions d'outils de type « ERP » puis des « documents ».

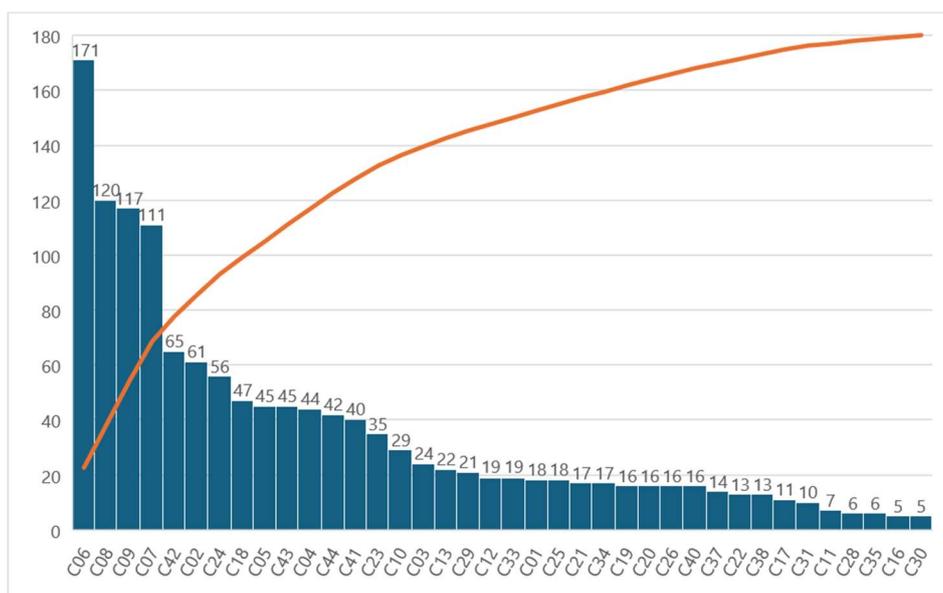


Figure 9 Diagramme de Pareto de tous les sous-thèmes. Source : établi par l'auteur

Afin d'étudier plus précisément les résultats, ceux-ci ont été séparés par thèmes tels que définis plus haut, à savoir, les outils de gestion des connaissances, les processus affectés, la culture d'entreprise, la résilience organisationnelle, les difficultés, et enfin la croissance. Ceci dans le but de pouvoir répondre à notre problématique « Comment l'utilisation de la gestion des connaissances favorise-t-elle la croissance d'une entreprise ? ».

8.3. Les outils de gestion des connaissances

Sous-thème	Codage	Occurrences	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Communauté	C06	171	21,38	22,89	22,89
ERP	C08	120	15,00	16,06	38,96
Documents	C09	117	14,63	15,66	54,62
Procédures	C07	111	13,88	14,86	69,48
Base de données	C02	61	7,63	8,17	77,64
Tutorat/Mentorat	C05	45	5,63	6,02	83,67
Retour d'expérience	C04	44	5,50	5,89	89,56
Gestion de stock	C10	29	3,63	3,88	93,44
Répertoire de compétence	C03	24	3,00	3,21	96,65
CRM	C01	18	2,25	2,41	99,06

Transmission oral	C11	7	0,88	0,94	100,00
--------------------------	-----	---	------	------	--------

Tableau 5: Les outils de gestion des connaissances. Source : établi par l'auteur

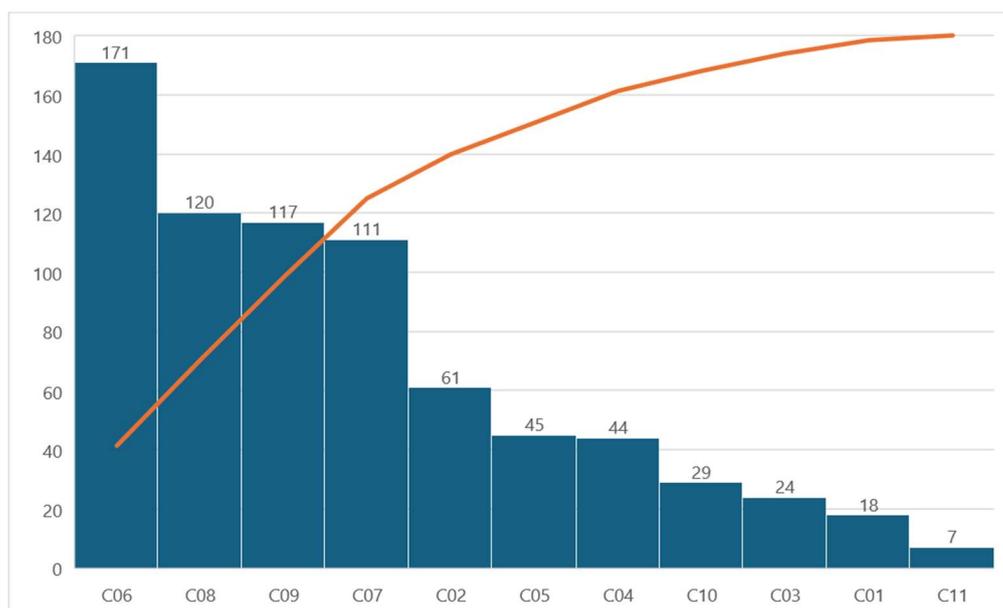


Figure 10: Diagramme de Pareto pour la répartition des outils de gestion des connaissances. Source : établi par l'auteur

Concernant les différents outils de gestion des connaissances cités par les répondants lorsque la question a été abordée, le sous-thème de la « Communauté » a été largement le plus évoqué (171 occurrences dénombrées). Il semble ainsi que la mise en place de ce qui s'apparente à des communautés de pratique soit prépondérante parmi les répondants. Nous pouvons notamment citer le cas de « Répondant 2 » qui a mis en place dans son entreprise des équipes de travail qu'il apparte à des « *mini-entreprises dans l'entreprise* ». Une certaine autonomie leur est conférée et se développe alors un « *esprit d'équipe* » qui facilite le partage des connaissances. Ce point de vue est également partagé par « Répondant 4 » qui nous indique que « *quand on parle d'équipe, pour notre part, il n'y a pas de cloisonnement. Certes, il y a un manager et il a ses collaborateurs, mais il n'y a pas de cloisonnement. Les informations passent dans un sens, elles passent dans l'autre* ». « Répondante 5 » confirme également que pour que l'organisation en communauté soit bénéfique, elle doit pouvoir être autonome : « *chaque équipe a un peu son microcosme, un peu ses fonctionnements* ».

L'utilisation d'un ERP est également plébiscitée par une grande partie des répondants pour gérer et mettre à disposition des collaborateurs des données variées ou pour utiliser un système de ticket afin de permettre un travail collaboratif comme dans le cas de « Répondant 2 » : « *C'est Jira pour les tickets* ». Ce système de ticket leur permet également d'archiver la connaissance de chaque projet et de pouvoir y revenir ultérieurement : « *on a réussi à retrouver un ticket qui parlait de ce bug-là, mais sur un autre projet* ».

Bien que constituant une forme basique de gestion des connaissances, l'établissement de documents ou de documentations est très souvent utilisé. Par exemple pour « Répondant 3 »,

cela permet de sauvegarder les connaissances liées à un projet en particulier : « *la documentation d'un projet. Quand un projet arrive à un stade suffisamment mature, forcément, on rédige une documentation* ».

De manière similaire, la rédaction de procédure est une pratique qui semble répandue. En effet, les répondants 1, 4, 5, 7 et 8 ont évoqué cet outil qui leur permet de mettre à disposition des collaborateurs les savoir-faire requis pour exécuter une tâche : « *leurs tâches sont détaillées au niveau de la work instruction* » comme l'explique « Répondante 5 ». Ces procédures sont le fruit d'expérimentation et de connaissances de la personne qui les a rédigés et qui sont ensuite diffusées aux autres collaborateurs.

Au regard de ce qui avait été développé dans notre revue de la littérature concernant l'Expertise Locator System de Prax, il est intéressant de relever un outil s'en rapprochant utilisé dans « *Entreprise 4* » où « Répondant 4 » nous explique que répertorier les compétences des collaborateurs permet ensuite de « *faire un rapprochement avec les besoins que peut avoir la banque dans tel ou tel domaine d'activité* ».

8.4. Les processus impactés

Sous-thème	Codage	Occurrence	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Opérationnel/Production	C18	47	5,88	33,33	33,33
Gestion	C13	22	2,75	15,60	48,94
Commercial	C12	19	2,38	13,48	62,41
Développement	C19	16	2,00	11,35	73,76
Formation	C20	16	2,00	11,35	85,11
Achat-vente	C17	11	1,38	7,80	92,91
Stock	C16	5	0,63	3,55	96,45
Marketing	C15	4	0,50	2,84	99,29
Finance	C14	1	0,13	0,71	100,00

Tableau 6: Les processus impactés. Source : établi par l'auteur

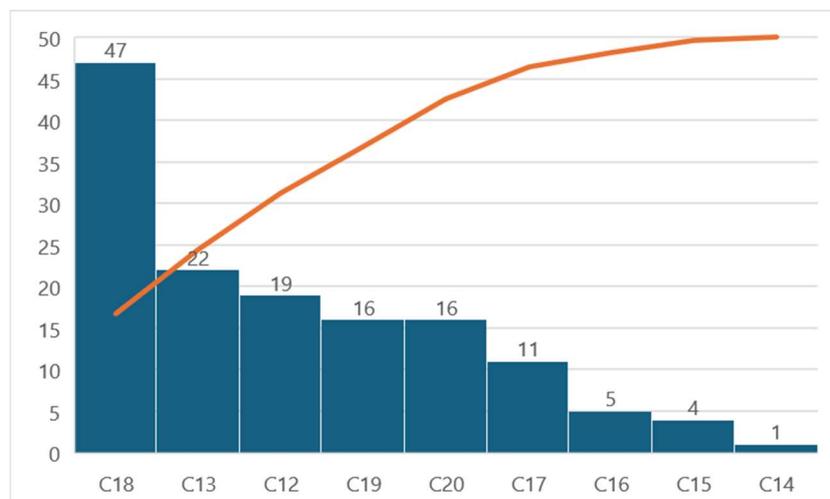


Figure 11: Diagramme de Pareto pour la répartition des processus impactés. Source : établi par l'auteur

Les témoignages des répondants nous offrent un éclairage non seulement sur quels outils de gestion des connaissances sont utilisés, mais également à quel niveau ils sont utilisés. Les résultats montrent que les outils mis en place le sont principalement au niveau opérationnel (un tiers des occurrences). C'est par exemple le cas des « *toutes les procédures qui sont nécessaires à l'exercice de notre métier* » de « Répondant 4 » et des « *work instructions* » de « Répondante 5 », mais également l'utilisation d'un ERP « *dans l'opérationnel, on a un logiciel qui fonctionne un peu comme un CRM. Qui permet d'avoir un peu un suivi* » pour « Répondant 6 ». Nous pouvons citer aussi « Répondant 8 » qui demande à ces collaborateurs de rédiger des rapports pour les « *interventions de service après-vente* » et qui seront utilisés lors des interventions ultérieures. Pour « Répondant 3 », la gestion des connaissances est utilisée « *aussi sur la phase de prod, parce que des fois, c'est des connaissances liées à la production* ».

Ensuite nous apprenons que la gestion des connaissances est aussi utilisée dans le cadre assez large de la gestion de l'entreprise. Par exemple au niveau Ressources Humaines dans le cas de « Entreprise 4 » où les compétences des collaborateurs sont « *mises à disposition la direction pour savoir si, dans un futur proche, s'il y a un besoin quelque part, on peut envoyer telle ou telle personne* » et également « Répondant 2 » qui indique « *Après, sur RH, c'est pareil, c'est OneDrive. Il y a beaucoup dans OneDrive, les contrats, les choses comme ça* ». Pour « Répondant 6 » cela se passe « *au niveau de la direction, on a un suivi des décisions prises depuis le début de l'activité* ».

L'utilisation d'un outil de type CRM permet également de gérer les connaissances du service commercial. Dans le cas de « Répondant 1 » cela lui permet de prendre connaissance de ce qu'il se passe au niveau de son service commercial : « *Tout ce qui est gestion commerciale, on a toutes les données de vente qui apparaissent* ». Ces données sont archivées et accessibles par la suite. Cette base de données client permet aussi de faire du démarchage commercial par la suite : « *on a déjà une base de données qui existe, qu'on peut utiliser pour venir faire du démarchage commercial* ». « Répondant 6 » explicite clairement l'apport de cet outil de gestion des connaissances au service commercial : « *Grâce au CRM, ça permet d'avoir une passation de l'information, parce qu'il y a un suivi par prospect, par client, etc. Tout est tracé* ».

Le processus de développement, que ça soit de la R&D pour le développement d'un nouveau produit ou bien l'émergence d'une nouvelle solution, est aussi affecté par les outils de gestion de connaissance. C'est notamment le cas pour « Répondant 3 » qui explique que « *pour tout ce qui est rapport de sprint, là, ça intervient très clairement dans le contexte de R&D. Donc, développement* ». Cela leur permet de conserver tout « *l'historique du développement* » et de s'en servir lors de projet similaires.

Enfin, nous pouvons constater que les outils de gestion des connaissances interviennent également dans le domaine de la formation. En effet, chaque collaborateur doit pouvoir disposer de connaissances déjà acquises par ses collègues plus expérimentés. Par exemple, le concept « *d'onboarding* » a été évoqué par trois répondants sur huit, et plus largement l'accueil de nouveaux collaborateurs a été évoqué par la totalité des répondants, que ça soit au moyen d'un « *livret d'accueil* », de « *parcours de formation* » ou de « *période de recouvrement* ».

Afin de visualiser plus aisément la répartition des outils de gestion des connaissances dans l'entreprise et ses processus, nous avons établi la matrice suivante où sont cartographiés les outils cités par les répondants par rapport au niveau de l'entreprise où ils sont mis en place.

	Opérationnel	Gestion	Commercial	Développement	Formation	Achat/vente	Stock	Marketing	Finance
Communauté	R2, R4, R5			R2	R2				
ERP	R1, R6	R2	R1, R2		R5	R1	R1	R1	
Documents	R3, R4, R5, R7	R4		R3	R4, R5, R7, R8	R3		R3	
Procédures	R1, R4, R5, R7, R8								
Base de données		R1, R6	R1, R3	R1, R2					R1
Tutorat/Mentorat	R2				R2, R4, R5, R6, R8				
Retour d'expérience	R8		R8	R2, R3				R3	
Gestion de stock							R3, R7		
Répertoire de connaissances		R4, R5			R4, R5				
CRM			R2, R6, R8						
Transmission orale	R2, R3, R4				R4, R7				

Tableau 7: Matrice de répartition des outils de gestion des connaissances par métier. Source : Etabli par l'auteur

De cette matrice nous pouvons noter que la répartition au travers de l'entreprise de certains outils de gestion de la connaissance est assez diffuse, comme l'utilisation d'un ERP qui est présentes à sept niveaux sur les neuf répertoriés. L'utilisation de documents de toute sorte (cahiers techniques, documentation...) est également assez répandue dans l'entreprise avec sept niveaux sur neuf et particulièrement cités dans le cadre de la formation et de l'opérationnel. À l'inverse, des outils semblent être particulièrement plébiscités dans certains contextes. Parmi ces outils plus spécifiques, nous avons tout ce qui s'apparente à des communautés de pratique qui sont surtout utilisées au niveau opérationnel, de même pour les procédures. Les pratiques de tutorat et de mentorat sont quant à elles surtout utilisées dans le cadre de la formation. Enfin, l'utilisation d'un CRM est sans grande surprise spécifique au service commercial.

8.5. La culture d'entreprise

Sous-thème	Codage	Occurrence	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Stratégie	C24	56	7	36,13	36,13
Moyens à disposition	C23	35	4,37	22,58	58,71
Freins techniques	C25	18	2,25	11,61	70,32
Formation aux outils	C21	17	2,12	10,97	81,29
Réticences	C26	16	2	10,32	91,61
Besoin	C22	13	1,62	8,39	100,00

Tableau 8: La culture d'entreprise. Source : Etabli par l'auteur

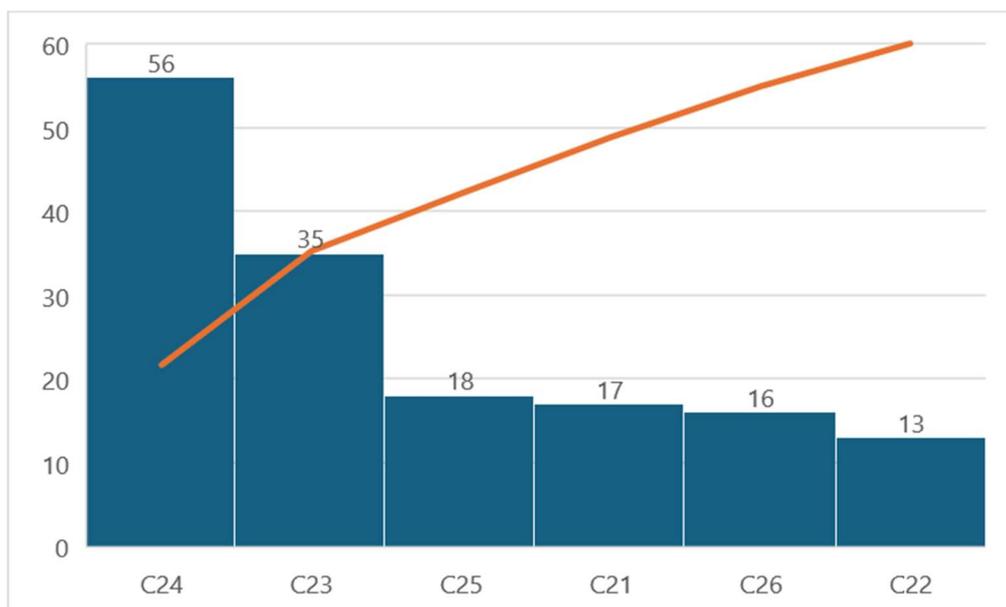


Figure 12: Diagramme de Pareto pour la répartition des éléments de culture d'entreprise. Source : établi par l'auteur

Concernant la culture d'entreprise relative aux outils de la gestion des connaissances, le sous-thème le plus largement évoqué est celui de la stratégie (56 occurrences) et avec lui les questions de « *volonté forte de la direction* » selon « Répondante 7 » ou encore de « *volonté affichée* » selon « Répondant 4 ». Pour « Répondant 2 », la mise en place d'outils de gestion

de la connaissance découle clairement d'un « *choix stratégique* ». Enfin, « Répondante 7 » estime que « *si les objectifs ne sont pas clairement définis, et s'il n'y a pas une forme de fédération de l'équipe autour de ça, ça n'a aucune utilité* » et qu'il « *faut susciter une certaine forme d'adhésion* ».

Les moyens mis à disposition ont aussi été beaucoup évoqués. Que ce soient les moyens financiers pour lesquels « Répondant 1 » « *pense avoir mis suffisamment* », de même pour « Répondant 2 » qui les juge « *suffisants* », ou les moyens humains qui eux semblent être trop peu nombreux. En effet « Répondant 4 » estime qu'il s'agit d'un « *sujet qui est toujours extrêmement délicat [...]. Aujourd'hui, on ne tend pas vers le plus en termes d'effectifs.* ». « Répondant 3 » fait également le lien entre les moyens humains et les moyens temporels : « *On a plus de mal à trouver le temps de faire de la documentation parce qu'on n'est plus assez nombreux par rapport aux projets* ». Le manque de temps est une problématique récurrente puisque « Répondante 5 » estime que les moyens temporels alloués à la gestion des connaissances sont insuffisants : « *C'est à nous de trouver le temps. Donc, on priorise ça par rapport à autre chose.* ». Cette problématique de temps a conduit certains répondants à mobiliser de manière formelle des moyens temporels pour la gestion des connaissances, comme « Répondant 1 » qui « *se bloque en général une demi-journée par semaine, où on ne fait rien d'autre qu'alimenter* » ou « Répondant 2 » qui alloue du temps spécifiquement pour faire des retours d'expérience : « *Bien sûr, j'ai déjà eu des clients qui m'ont fait des réflexions en disant que c'est du temps perdu. Mais en fait, non. Je dis non parce que vous êtes les premiers à être affectés là-dessus* ».

8.6. La résilience organisationnelle

Sous-thème	Codage	Occurrence	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Continuité	C35	21	2,63	44,68	44,68
Remplacement	C37	10	1,25	21,28	65,96
Perte	C34	6	0,75	12,77	78,72
Anticipation	C36	5	0,63	10,64	89,36
Informel	C33	3	0,38	6,38	95,74
Inefficacité	C38	2	0,25	4,26	100,00

Tableau 9: La résilience organisationnelle. Source : Etabli par l'auteur

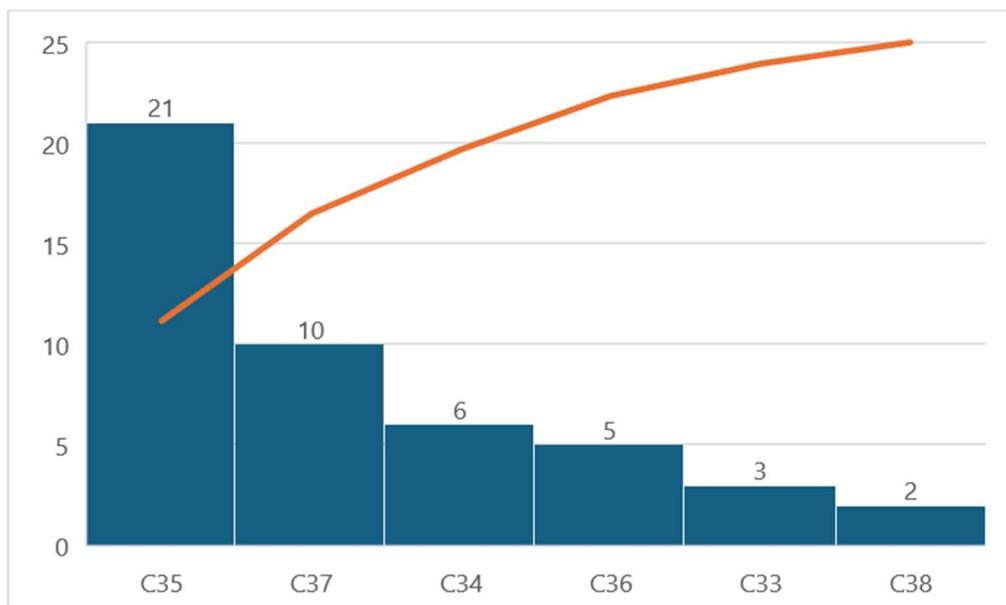


Figure 13 Diagramme de Pareto pour la répartition des éléments de la résilience organisationnelle.
Source : établi par l'auteur

Dans le domaine de la résilience organisationnelle, le sous-thème le plus abordé est celui de la continuité de l'information et des connaissances avec 21 occurrences. Par exemple « Répondant 6 » indique explicitement que la gestion des connaissances leur a permis de palier au départ de personnel : « même si ces personnes sont parties, les connaissances, les informations sont restées ». De plus, « Répondant 2 » nous explique qu'en cas de départ d'un collaborateur clé, la continuité des connaissances est assurée grâce à un espace de travail partagé : « Donc, si jamais demain « Associé 1 » part, j'ai accès à tout ». Il indique également l'apport de l'organisation en communauté de ses employés dans l'éventualité du départ de l'un d'entre eux : « quand il y a une personne qui part d'une équipe, il y en a encore cinq autres qui savent travailler dessus. Ça, c'est vraiment un grand plus. ». La continuité de la connaissance est aussi une des motivations de « Répondant 8 » à l'utilisation d'un outil de gestion des connaissances : « de manière à ce que lorsqu'on perd une personne, on ne perd pas sa connaissance ».

De manière assez proche, la gestion des connaissances permet de faciliter le remplacement d'un collaborateur par un autre lorsqu'il quitte l'entreprise comme c'était le cas chez « Entreprise 3 » : « Quand « Employé 1 » est parti, c'était notre ingénieur mécanique [...]. Finalement, on n'a pas eu besoin de lui poser une seule question depuis qu'il est parti [...]. Parce que justement, il avait extrêmement bien documenté ». La question se pose aussi pour les départs en retraite, ce qui est le cas de « Répondant 4 » qui est en pré-retraite. Lors de l'entretien il a indiqué que la période d'accompagnement dont a bénéficié son successeur à ses côtés avant son départ lui a permis d'être « parfaitement en phase avec les besoins requis, et [...] tout à fait opérationnelle au sein du service ». « Répondante 7 » quant à elle apporte une nuance en précisant que « la gestion des connaissances, et là j'insiste dessus, ne va pas aider l'entreprise à gérer le départ du personnel clé, mais il va vraiment permettre une meilleure transition avec le personnel de remplacement. ».

Par rapport à ce sous-thème du remplacement de collaborateur, nous pouvons faire le lien avec un autre sous-thème abordé par les répondants qui est celui de l'anticipation. En effet pour que la gestion des connaissances soit efficace pour gérer le départ de personnel, celui-ci doit être préparé. C'est par exemple le cas de la période de recouvrement entre le départ en pré-retraite de « Répondant 4 » et l'arrivée de son successeur : « *C'est une action qui avait été déterminée bien avant, ce qui a permis aux choses de se passer de façon confortable pour tout le monde. Aussi bien pour ceux qui partent que pour ceux qui arrivent.* » Dans le cas de « Répondant 8 », la perte de connaissance à la suite du départ d'une collaboratrice a été anticipée : « *au service d'assistance technique, quand la dernière qui savait est partie, on l'a interviewée à fond* ».

Pour terminer, nous pouvons mettre en lumière l'importance d'une bonne gestion des connaissances pour gérer le départ de personnel clé avec le témoignage de « Répondante 5 » qui souligne l'inefficacité d'une transmission des connaissances informelle : « *on a perdu deux ingé procès qui étaient à forte expérience. Ils avaient plus de 30 ans d'expérience sur le process, ils sont partis à la retraite et ont été remplacés par des petits jeunes. Forcément, quand tu n'as rien d'écrit, tu n'as pas forcément de période de recouvrement assez élevée avec ces personnes et tu perds énormément d'informations* ». Ce manque de gestion des connaissances est clairement mis en cause : « *on va être beaucoup sur de l'oral. Là, du coup, c'est un manquement.* ».

Le caractère informel de certaines pratiques est également pointé du doigt par « Répondant 1 » lorsqu'il dit « *la partie process, c'est dans sa tête* ».

8.7. Les difficultés

Sous-thème	Codage	Occurrence	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Chronophage	C39	19	2,38	25,68	25,68
Manque d'optimisation	C40	17	2,13	22,97	48,65
Manque de volonté	C43	14	1,75	18,92	67,57
Système manquant	C44	13	1,63	17,57	85,14
Sécurité	C41	6	0,75	8,11	93,24
Volume trop faible	C42	5	0,63	6,76	100,00

Tableau 10 : Les difficultés. Source : établi par l'auteur

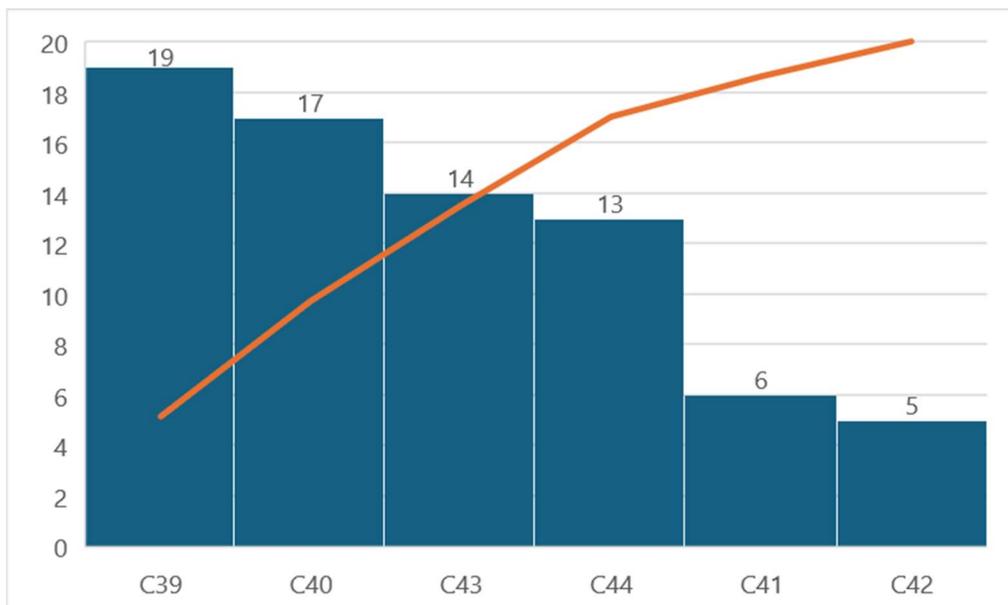


Figure 14 : Diagramme de Pareto pour la répartition des difficultés. Source : établi par l'auteur

Après analyse de l'ensemble des témoignages des répondants, la principale difficulté rencontrée lors de l'utilisation d'un outil de gestion des connaissances est le caractère chronophage de celle-ci, comme l'annonce clairement « Répondant 1 » : « *C'est quelque chose qui prend du temps* ». C'est un écueil récurrent qui représente un quart des réponses concernant les difficultés rencontrées, que rencontre également « Répondant 2 » puisqu'il dit à plusieurs reprises « *Ça prend du temps. Malheureusement, il y a du temps qui se perd avec ça aussi* », « Répondant 3 » lorsqu'il évoque la rédaction de documentation : « *c'est difficile pour nous de trouver le temps de rédiger la doc* », « Répondant 4 » qui indique que « *L'aspect négatif, c'est qu'il faut trouver le temps. Il faut trouver le temps* », « Répondante 5 » qui rapporte « *ça lui prend énormément de temps* », « Répondante 7 » qui fait part de sa frustration par rapport au manque de temps : « *J'aimerais y consacrer plus de temps, mais je n'ai pas le temps* », et enfin « Répondant 8 » qui estime que « *il y a un problème de temps, évidemment, c'est-à-dire de priorité, quoi. Priorité par rapport au temps disponible* ».

Nous constatons également qu'il ne suffit pas qu'un outil de gestion des connaissances soit mis en place, il doit également être adapté, entretenu et robuste. Ce qui fait parfois défaut comme pour « Répondant 1 » qui déplore le manque de « *lien solide entre notre entrée client et cette base de données* » et qu'il estime être une piste d'amélioration. « Répondant 2 » reconnaît quant à lui « *on pourrait se structurer un peu plus dans la façon dont on documente nos projets.* ». Enfin, une des pistes d'amélioration proposée par « Répondante 7 » serait de « *formaliser un petit peu ce projet de la gestion des connaissances. Et d'unifier un peu les pratiques.* »

En plus des difficultés techniques que peuvent poser les outils de gestion des connaissances, les managers se heurtent parfois à des problèmes humains. Les répondants 3, 7 et 8 ont évoqué des réticences de la part des collaborateurs à utiliser des outils de gestion de la connaissance. « Répondant 3 » fait part du scepticisme auquel il a dû faire face : « *Le*

principal frein, ça a été le scepticisme de certains employés, au début ». Il parle même de « *souffrance de la rédaction* », qui selon lui viendrait du fait que « *l'ingénieur n'aime pas faire de la documentation. L'ingénieur n'aime pas rédiger* ». « Répondante 7 » rejoint cette idée en indiquant que « *c'est sur la bonne volonté de chacun que cette gestion des connaissances se fait* ». Elle va même plus loin en parlant de méfiance vis-à-vis du partage des connaissances : « *Un ingénieur projet, par exemple, n'a pas intérêt à communiquer à tout le monde son savoir, sinon il n'est plus utile. C'est plutôt cet état d'esprit qui vit. Il y a une espèce de méfiance des collaborateurs.* ». C'est peut-être pourquoi « *au départ il y a eu une réticence, un côté où les gens se moquaient un peu, si tu veux j'avais l'impression d'être la bibliothécaire de l'entreprise* ». Ce point de vue est partagé par « Répondant 8 » qui est le directeur de cette entreprise pour qui les difficultés de mise en œuvre et d'utilisation des outils de gestion des connaissances s'expliquent uniquement par l'aspect psychologique : « *Il y a un ressort psychologique [...]. Est-ce qu'il y a encore, dans la nouvelle génération, le côté... « Je ne veux pas partager ce que je sais parce que c'est ma richesse à moi ». Peut-être. J'ai du mal à croire que ce soit un problème d'outil. C'est un penchant naturel. Je pense que c'est inconscient. Je ne pense pas que c'est la décision de ne pas faire... Enfin, pour certains, il y a la décision de ne pas le faire, pour garder l'info et ne pas la partager.* ». Il résume le problème par « *c'est dans la nature humaine* ».

Enfin, dans certains cas, les répondants ont témoigné des difficultés que pouvaient poser l'absence d'un système de gestion des connaissances, ce qui nous renseigne un peu plus sur leur importance. « Répondant 2 » évoque son besoin de mettre en place un système d'inventaire écrit et formalisé : « *Ce qu'on pourrait améliorer qui pourrait aider un petit peu à la croissance aussi ce serait de faire de la doc de type inventaire. Donc avoir un inventaire de ce qu'on a dans l'atelier que ce soit en ressources de matériaux [...] ou en ressources de composants* ». De son côté, « Répondant 6 » exprime le souhait d'amener de la gestion des connaissances « *dans la gestion financière, parce que ça touche directement aussi à la croissance économique. [...]. Et oui, donc avoir peut-être un peu plus de systèmes pour pouvoir justement communiquer sur ce travail entre les personnes concernées* ».

Un point intéressant qui a été abordé par les répondants 1 et 8 est l'enjeu de sécurité qui se cache derrière le fait de gérer des connaissances. Comme pour tout objet de capitalisation, il existe un risque que cette ressource qu'est la connaissance soit détournée ou même dérobée. C'est pourquoi « Répondant 1 » explique que l'un de leurs enjeux actuels est de « *sécuriser cette base de données. Pour moi, c'est aussi de la croissance. Parce que pour moi, la croissance, elle s'établit sur le long terme. Si j'ai une faille et j'ai un risque de dire que dans deux ans, je perds tout parce que je me suis fait hacké, donc pour moi, la croissance va s'accompagner de la sécurité de la base de données* ». « Répondant 8 » fait également part de cette inquiétude : « *vous vous embêtez à collecter du savoir et quelqu'un vous le vole. Donc il*

y a tout un arbitrage à faire entre le partage et la sauvegarde, la protection. Partage des données, partage de l'information et protection de l'information ».

8.8. L'apport de la gestion des connaissances à la croissance et ses différents facteurs

Sous-thème	Codage	Occurrence	Moyenne/répondant	Fréquence en %	Fréquence cumulée
Efficacité opérationnelle	C42	65	8,13	29,95	29,95
Performance financière	C43	45	5,63	20,74	50,69
Croissance	C44	42	5,25	19,35	70,05
Gain de temps	C41	40	5,00	18,43	88,48
Innovation organisationnelle	C40	16	2,00	7,37	95,85
Satisfaction client	C45	5	0,63	2,30	98,16
Innovation technique	C39	4	0,50	1,84	100,00

Tableau 11 : L'apport de la gestion des connaissances à la croissance et ses différents facteurs. Source : établi par l'auteur

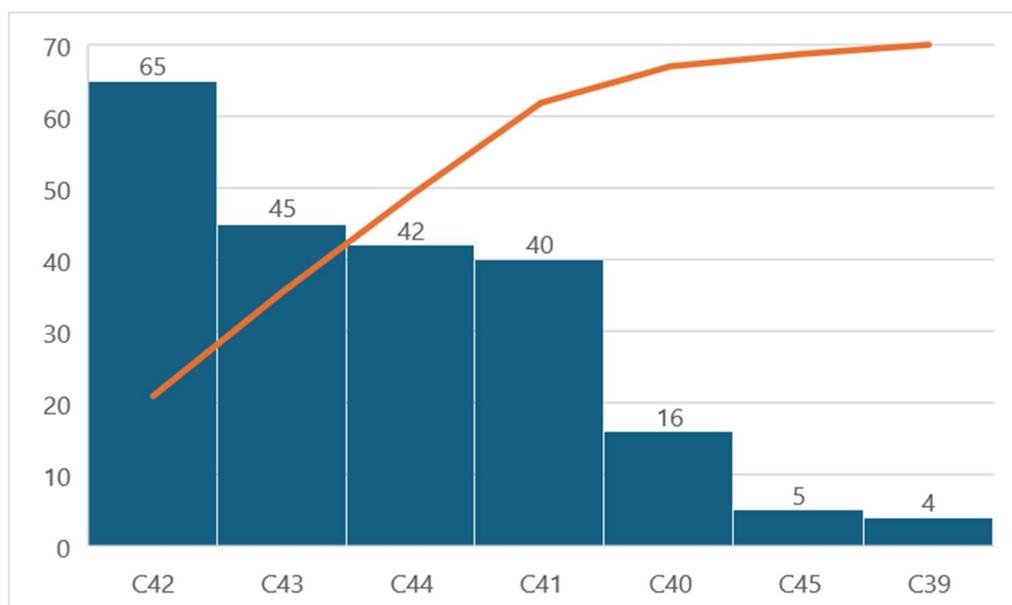


Figure 15 : Diagramme de Pareto pour la répartition des apports à la croissance. Source : établi par l'auteur

Le dernier thème que nous avons isolé et dont nous allons présenter les résultats est le plus important de cette étude, à savoir l'apport de la gestion des connaissances à la croissance. Dans cette thématique, c'est le gain d'efficacité opérationnelle qui ressort le plus (65 occurrences) et qui serait donc un facteur majeur pour la croissance d'une entreprise. Pour « Répondant 1 », cela passe avant tout par « *pouvoir savoir* ». C'est-à-dire disposer des bonnes connaissances au bon moment pour gagner en efficacité opérationnelle. En effet « *la gestion de process, ou la mise en place de cette base de données process va être hyper importante pour son efficacité à lui* ». L'utilisation d'un ERP pour centraliser et mettre à disposition les informations et connaissance est pour lui aussi bénéfique « *d'un point de vue opérationnel, on a évité la rupture de stock* ». Pour « Répondant 2 », la mise en place de communauté de pratique sous forme de « *mini-entreprise* » combinée à un archivage des

retours d'expérience lui permet par exemple d'être plus efficace dans leur production en résolvant les bugs beaucoup plus efficacement : *« on a eu un bug sur un site. Et il y a un des Scrum Master qui a dit, mais attendez, vous ne l'avez pas eu sur un autre projet. Et là, quelqu'un d'autre a dit, ah si, on l'a eu sur ce projet-là »*. Pour « Répondant 4 » l'efficacité opérationnelle passe surtout par une diminution des risques opérationnels. Il explique que *« l'un des soucis de la banque est d'éviter tout risque opérationnel. Et les procédures sont en quelque sorte des garde-fous qui peuvent éviter certaines erreurs commises dans le cadre de nos fonctions »*. Selon lui, ce sont les formations et le suivi très strict des procédures qui évitent le risque opérationnel. « Répondante 5 » explique que l'absence de système de gestion des connaissances a clairement un impact sur l'efficacité opérationnelle : *« On voit une résolution des problèmes qui est moins rapide et donc qui s'accumule. Mettons, à régler tes problèmes, plus ils s'accumulent et on a quand même une perte de performance à ce niveau »*. Elle note cependant que l'utilisation de procédure résulte en *« une amélioration de la performance opérationnelle »*. Pour « Répondant 6 », c'est le fait de ne pas « devoir forcément aller chercher toutes les infos à plusieurs endroits » qui résulte en une amélioration de la performance opérationnelle et qui *« facilite beaucoup de choses »*. Enfin, « Répondante 7 » est assez explicite sur l'apport de la gestion des connaissances à l'efficacité opérationnelle de son équipe. Elle explique qu'elle fera *« peut-être moins d'erreurs et elle aura l'information et va être en capacité de l'utiliser pour faire du travail juste, correct. Mais aussi, ça va améliorer la productivité, parce que l'utilisation de ces pratiques, je pense, fait qu'à un moment donné, ça devient des outils vraiment quotidiens »*. Elle nous permet de résumer le gain d'efficacité opérationnelle ainsi : *« on va avoir une équipe qui devient plus performante et qui sera en capacité de produire mieux »*.

En parallèle d'une efficacité opérationnelle accrue, les répondants ont également témoigné d'une meilleure performance financière liée à l'utilisation des outils de gestion des connaissances. De manière très concrète, « Répondant 1 » explique que la centralisation et le partage de la base de données client dans son entreprise est *« une vraie arme »* qu'il peut *« activer pour faire du chiffre d'affaires »*. De plus, il explique que la mise en place d'une gestion des connaissances cohérente et centralisée lui a fait *« gagner pas mal d'argent »* en résiliant des *« abonnements sur 3 ou 4 logiciels différents »*. Le coût a aussi été un sujet de discussion pour « Répondant 2 » lors de la mise en place de ses différents outils de gestion des connaissances, il estime que *« ça serait plutôt un impact négatif. Le coût des licences et le coût du temps perdu qui est dédié à ces rétrospectives »*. Il nuance cependant ce coût négatif en le voyant plutôt comme un investissement : *« C'est un investissement financier parce qu'on pourrait gagner un peu plus, mais on n'en a pas besoin. Voilà. Maintenant, c'est un investissement »*. La mise en place de ces outils étant relativement récente, l'impact financier est encore négatif, mais *« financièrement, on devrait commencer à voir un peu le fruit dans le sens où avec le même nombre de personnes qu'on a aujourd'hui, on peut faire 1,5 notre chiffre*

à l'affaire ». La performance financière de l'entreprise passe aussi par une réduction des coûts grâce à la gestion des connaissances selon « Répondant 3 » pour qui « *forcément la rapidité c'est aussi une diminution des coûts, parce que les gars qu'on paye par mois peuvent faire plus de choses* ». En outre il nous donne un exemple concret de situation ou un outil de gestion des connaissances a eu un impact direct sur la performance financière de son entreprise : « *c'est pas mal d'avoir une doc bien propre et bien faite, parce que justement on peut facilement contacter, on l'a fait il n'y a pas longtemps pour les cartes électroniques du clavier, 10 industriels, on leur envoie une documentation bien claire, bien faite, et on a très rapidement les différents devis. Et comme la doc est suffisamment bien faite, on a les critères de flexibilité sur les différents points et ils peuvent directement nous proposer [...] pour tel et tel composant, on a une autre référence en stock qui vous coûterait moins cher, mais qui est équivalente. Et comme on a mis le critère de flexibilité, ils savent qu'ils peuvent nous la proposer et on gagne sur les coûts à ce moment-là.* ». La vision des outils de gestion des connaissances comme d'un investissement est également partagée par « Répondant 4 » qui nous explique que « *à terme, le développement de ces procédures, par exemple, va nous permettre d'avoir une meilleure gestion et de minimiser le coût opérationnel de la banque* ». Enfin, il estime que « *la capitalisation qu'on a pu faire sur l'enrichissement des connaissances, la montée en compétences des collaborateurs, [...] ça permet de tendre plus facilement vers la réalisation d'un bon résultat financier* ». Le cas de « Répondante 5 » est très intéressant car elle juge que l'absence de gestion des connaissances dans le cadre du départ en retraite de deux collaborateurs très expérimentés a eu un impact direct sur la performance de l'entreprise : « *Parce qu'en perdant les deux fois trente ans d'expérience, on voit nos chiffres qui s'effondrent [...] clairement, on voit un impact sur le yield* ». « Répondant 6 » quant à lui témoigne d'une « *réduction des coûts opérationnels* ». « Répondante 7 » est catégorique à ce sujet : « *ça réduit considérablement les coûts de la main-d'œuvre, les coûts salariaux. Ça réduit à la fois les coûts de fonctionnement et ça donne pour moi, en plus, un gage de qualité à nos clients. [...] Donc, pour moi, c'est un impact direct sur le chiffre d'affaires de l'entreprise* ». Finalement, « Répondant 1 » fait lien entre gain de temps et performance financière : « *depuis qu'on l'a mis en place, je pense que j'ai gagné entre 15 et 20 % de temps perso sur cette partie-là. Ce qui me permet de décrocher mon téléphone et d'appeler des gens ou de faire des mails pour démarcher. Plus j'ai le temps pour ça, plus je démarque, plus je rentre de contrat, et plus je rentre de contrat, plus j'ai du chiffre d'affaires* ».

Ce qui nous permet d'aborder un apport de la gestion des connaissances qui a fait l'unanimité chez les répondants : le gain de temps. Nous venons de voir que cela permettait à « Répondant 1 » de dégager du temps pour se consacrer à la croissance de son entreprise par le démarchage de nouveaux clients par exemple. Cette idée que « *la rapidité c'est aussi une diminution des coûts, parce que les gars qu'on paye par mois peuvent faire plus de choses* » est également

partagée par « Répondant 3 ». Le gain de temps a aussi été ressenti dans l'entreprise de « Répondant 2 » : « *il y a moins de temps perdu parce qu'il y a moins d'onboarding sur un projet. Il y a moins de temps perdu parce que maintenant, on a tout sur OneDrive et qu'un nouveau développeur, il arrive, il a tout de suite les accès, il a tout de suite la base de données, il peut tout de suite installer le truc* ». Pour « Répondante 5 », le gain de temps se fait ressentir au niveau de la formation : « *ça permet quand même de gagner un peu de temps sur la formation des opérateurs* » et de la résolution des problèmes : « *permettent de régler plus rapidement des problèmes* ». Elle met ensuite en exergue ce lien entre gestion des connaissances et gain de temps en évoquant l'effet inverse lorsqu'il n'y a pas de gestion des connaissances : « *On voit une résolution des problèmes qui est moins rapide et donc qui s'accumule. Mettons, à régler tes problèmes, plus ils s'accumulent et on a quand même une perte de performance à ce niveau* ». Pour « Répondant 6 », c'est au niveau de la prise de poste que le gain de temps s'est manifesté : « *On a gagné du temps avec la prise du poste. Donc le temps c'est de l'argent* ». Même pour un collaborateur déjà en poste, il ambitionne de dégager du temps grâce à la gestion des connaissances : « *L'objectif, c'est qu'on puisse gagner 20 % du temps de travail entier d'un équipier* ». Lorsqu'elle évoque l'utilisation d'une ressource externe regroupant toutes les connaissances nécessaires à l'export de marchandises, « Répondante 7 » estime que cela lui fait gagner « *2-3 heures pour chaque dossier* » et lui « *permet tous les jours d'exporter du matériel plus rapidement* ».

Concernant l'apport de la gestion des connaissances à l'innovation organisationnelle, « Répondant 2 » témoigne d'un cas concret où la mise en place de retour d'expérience a permis de faire émerger une nouvelle méthode de travail qui leur a permis de gagner en efficacité. Il raconte : « *Suite à une rétrospective, ils se sont dit, la gestion des urgences, ça nous pèse un peu parce que toute l'équipe était... Comment dire ? Elle était un peu bousculée quand il y avait une urgence qui rentrait* ». Du fait de l'organisation des collaborateurs en communauté de pratique, et donc de l'autonomie dont ils jouissent, ils ont décidé à partir de ce retour d'expérience d'instaurer une nouvelle organisation qui désigne tous les jours un « *pompier* » différent qui sera en charge des urgences ce qui permet aux autres membres de l'équipe d'être plus productif : « *ce qui est bien, c'est que ça laisse 5 personnes à travailler sur leurs tâches de fond. S'il y a une urgence qui rentre, c'est d'abord le pompier qui va la prendre* ». Une fois ce fonctionnement éprouvé, l'équipe en a fait part au moment d'un autre retour d'expérience et le management « *l'a proposé aux autres équipes* ». Il résume de la manière suivante : « *l'innovation, ça va plutôt passer par les équipes [...]. On utilise vraiment le retour d'expérience des équipes pour valider une solution* ».

D'après les résultats, l'apport de la gestion des connaissances à l'innovation technique semble assez mineur. Nous pouvons quand même citer l'exemple de « Répondant 1 » qui grâce à l'archivage de la connaissance des problèmes rencontrés sur sa production « *trouve une solution technique et on l'implémente* ». Pour « Répondant 3 », la gestion des connaissances

va surtout accélérer l'innovation technique plus que de réellement la générer : *« Ça a surtout, je dirais, augmenté la vitesse de développement [...] un accélérateur et ça évite de ralentir »*.

Pour terminer nous allons passer en revue les liens qu'ont établi les répondants entre l'utilisation d'un système de gestion des connaissances et la croissance de leur entreprise. Pour « Répondant 1 », le lien entre la gestion des connaissances et la croissance de l'entreprise est clair et réside dans le temps que cela fasse gagner : *« le temps que je ne passe pas à chercher comment on fabrique un produit, c'est du temps que j'ai en plus pour développer la boîte »*. Cela lui permet également de se projeter plus sereinement grâce aux outils de gestion des connaissances déjà mis en place : *« c'est un peu aussi dans la stratégie de se dire qu'on va structurer l'entreprise pour demain atteindre nos objectifs »*. Même s'il confie que cela est *« difficile à chiffrer »*, « Répondant 2 » estime que la gestion des connaissances les a fait gagner en *« parts de marché »* grâce au gain d'efficacité des équipes. En termes de croissance, « Répondant 3 » livre un témoignage très concret où la capitalisation des connaissances leur a permis de décrocher de nouveaux marchés : *« Ça nous permet de décrocher des prestations qu'on ne décrocherait pas autrement. Parce que si on n'avait pas une bonne gestion des connaissances on ne serait pas capable de capitaliser sur les projets qu'on a déjà réalisés »*. Il donne un exemple : *« Typiquement on a réalisé par exemple un projet de prise connectée pour les restaurateurs qui détecte quand un frigo, un congélateur a le courant qu'a sauté et prévient le restaurateur pour éviter le gaspillage alimentaire. Et on est venu nous voir six mois plus tard sur une borne de recharge de véhicules électriques [...]. Et bien grâce à ces connaissances qu'on a acquises et qu'on a documentées on a pu repartir là-dessus pour développer le projet du client parce que finalement il y avait beaucoup de similarités. On a pu décrocher la prestation parce qu'on était assez sûr de nous finalement. Parce que quand on a fait les rendez-vous clients on savait directement de quoi on parlait »*. Pour résumer, selon lui *« ça facilite le fait de décrocher certains contrats »*. Pour « Répondant 4 », l'apport de la gestion des connaissances passe essentiellement par la formation. Dans un premier temps, il explique qu'il *« faut mettre les bons collaborateurs au bon endroit »* en faisant référence au répertoire des compétences évoqué plus haut. Il ajoute que la croissance de l'entreprise passe également par la montée en compétence des collaborateurs et que selon lui, *« l'enrichissement des connaissances, c'est un travail d'accompagnement qui va se faire au fil de l'eau. Et un manager, l'une de ses principales tâches, c'est justement de faire monter en compétence ses collaborateurs »*. Concernant la croissance de l'entreprise via l'acquisition de nouveaux marchés, le témoigne de « Répondante 5 » est extrêmement intéressant. Elle explique que face à une concurrence de plus en plus sérieuse, l'entreprise a décidé de se diriger *« vers des produits à haute valeur ajoutée. Ça, clairement, si tu capitalises pas sur tes connaissances, tu peux pas faire des produits plus compliqués. Donc ça, c'est quand même un bon impact, parce qu'on a beaucoup de gens très expérimentés »*. Et c'est sur ces collaborateurs expérimentés qu'elle va s'appuyer pour développer des produits plus

complexes pour toucher un marché où la concurrence est moindre : « *ça permet vraiment de capitaliser sur ses compétences et d'être un peu plus à même d'avoir des produits un peu plus compliqués. Donc ça, ça participe à la croissance de l'entreprise* ». Dans le cas de l'entreprise de « Répondant 6 », « *le fait de mettre en place un système d'informations, de transmission d'informations, surtout, de collecte de données, etc., et puis de plus structurer les choses pour les nouveaux arrivants, ça permet de pouvoir continuer à croître* ». Il explique en effet que selon lui, l'apport de la gestion des connaissances à la croissance de son entreprise réside dans le fait que « *mettre en place certains systèmes, qui donnent la possibilité à l'entreprise d'accueillir de nouveaux employés* ». Pour « Répondante 7 », l'apport de la gestion des connaissances à la croissance découle de la satisfaction client qui va en résulter. D'après elle, le gain d'efficacité opérationnelle se traduit par une satisfaction client accrue puis par une augmentation des commandes et donc du chiffre d'affaires : « *Et donc, un client qui a un service de qualité va commander beaucoup plus* ». Toujours selon elle, cela aurait un effet sur long terme car « *ça permet de fidéliser un client. En fait, nous, on est dépendants de nos clients pour survivre. C'est notre matière première. Et un client satisfait, c'est un client qui revient, qui recommande* » et donc qui favorise la croissance au travers du chiffre d'affaires généré.

9. Discussion

9.1. Tableau des tendances

Pour comparer nos hypothèses avec les résultats des entretiens, nous commencerons par dresser un tableau qui résume les tendances observées dans les réponses des participants pour chaque hypothèse.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
R1	Oui	Oui	Non	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R2	Oui	Oui et Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R3	Oui	Oui	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R4	Oui	Oui	Oui et non	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R5	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui et non
R6	Oui	Oui	Oui	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R7	Oui	Oui	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R8	Oui et non	Oui et non	/	Oui et non	Oui et non	Oui	Non	Non	Oui et non
Total									
Oui	7	6	3	3	7	8	7	7	6

Non	0	0	1	1	0	0	1	1	0
Oui et non	1	2	3	4	1	0	0	0	2
Ratio de oui	7/8	6/8	3/8	3/8	7/8	8/8	7/8	7/8	6/8
Ratio de non	0/8	0/8	1/8	1/8	0/8	0/8	1/8	1/8	0/8
Ratio de oui et non	1/8	2/8	3/8	4/8	1/8	0/8	0/8	0/8	2/8
Tendance	Oui	Oui	Oui et non	Oui et non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 12: Tableau des tendances. Source : Etabli par l'auteur

Pour rappel, voici les différentes hypothèses formulées précédemment :

H1	L'utilisation d'un système de gestion des connaissances favorise la croissance de l'entreprise.
H2	L'utilisation d'un système de gestion des connaissances améliore la performance financière de l'entreprise.
H3	La gestion des connaissances a un impact direct sur la performance financière de l'entreprise.
H4	L'implémentation d'un système de gestion des connaissances favorise le processus d'innovation au sein de l'entreprise.
H5	L'adoption d'un système de gestion des connaissances conduit à une augmentation de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.
H6	L'utilisation d'un système de gestion des connaissances augmente la résilience organisationnelle face aux départs de personnel clé.
H7	La culture d'entreprise est déterminante dans la réussite de la mise en place et du maintien d'un système de gestion des connaissances.
H8	Les moyens alloués à la gestion des connaissances doivent être suffisants pour que celle-ci soit efficace.
H9	Le personnel doit être correctement formé.

Tableau 13: Tableau des hypothèses. Source : établi par l'auteur

9.2. Confrontation des hypothèses

Concentrons-nous maintenant sur chacune de ces hypothèses afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer :

Hypothèse n°1 : L'utilisation d'un système de gestion des connaissances favorise la croissance de l'entreprise.

Nous constatons au travers de leur témoignage que les répondants tendent à confirmer cette hypothèse avec 7 répondants sur 8 rapportant des éléments allant dans ce sens. Seul « Répondant 8 » a une opinion qui diffère en répondant uniquement « *Je ne sais pas, c'est pas mesuré. Mais probablement, oui* » lorsqu'il lui a été demandé si la gestion des connaissances favorisait la croissance de l'entreprise. Bien que certains répondants aient également confié

avoir du mal à chiffrer la part de croissance qui découle de la gestion des connaissances, le lien entre gestion des connaissances et croissance de l'entreprise apparaît comme assez évident pour le reste des répondants. Que ce soit au travers d'une amélioration de l'efficacité opérationnelle, de la performance financière, de l'acquisition de nouveaux marchés, de gains de temps dans de nombreux processus, de l'émergence de nouvelles méthodes de travail, d'une satisfaction client accrue ou encore de l'innovation technique. L'exemple le plus concret étant celui de « Répondant 3 » qui capitalise sur la connaissance générée par d'anciens projets pour décrocher de nouveaux marchés. Nous pouvons citer également le cas de « Répondante 5 » dont l'entreprise, autrefois en position dominante avec 80% de parts de marché, fait face à une concurrence croissante, ce qui entraîne une perte de parts de marché. Cependant, elle se tourne vers des produits à haute valeur ajoutée, capitalisant sur la grande expérience de ses collaborateurs ce qui lui permet de développer des produits complexes et soutient la croissance de l'entreprise.

Lorsqu'il leur a été demandé quel aspect de la gestion des connaissances favorise le plus la croissance, deux tendances se sont dégagées. Pour certains, c'est la capitalisation des connaissances des collaborateurs et la transmission de celles-ci. Pour d'autres, c'est le gain de temps qu'elle permet. Dans le premier cas, cela permet notamment de gérer le départ de personnel clé, et dans le deuxième cela donne la possibilité d'être plus efficace, plus rentable. Autant de bénéfices qui nous permettent donc de **confirmer cette hypothèse**.

Hypothèse n°2 : L'utilisation d'un système de gestion des connaissances améliore la performance financière de l'entreprise.

Le questionnement sous-jacent à cette hypothèse est le suivant : Si la gestion des connaissances favorise la croissance d'une entreprise, par quel levier ? L'hypothèse H2 cherche ainsi à tester le facteur de la performance financière. D'après les résultats, 6 répondants sur 8 expriment un avis positif, et les deux autres un avis partagé. En effet pour « Répondant 2 » par exemple, la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances a d'abord un coût financier et temporel, mais qu'il considère comme un investissement devant porter ses fruits dans un futur proche. Pour les autres répondants, la performance financière est indubitablement améliorée par la gestion des connaissances. Comme « Répondant 3 » qui explique que la formalisation des connaissances implicites en connaissances explicites sous forme de documentation leur permet d'identifier sur quels composants les coûts peuvent être réduits, aboutissant à une meilleure performance financière. Pour « Répondante 7 », la capitalisation de l'expérience permet la mise en place de procédures qui réduit les coûts de fonctionnement. Pour beaucoup de répondants, c'est le gain de temps généré par la gestion des connaissances qui leur permet d'accroître leur chiffre d'affaires. Enfin, « Répondante 5 » témoigne du fait que l'absence de gestion des connaissances a eu un impact négatif clair sur le

chiffre d'affaires de son entreprise. Tous ces éléments nous permettent de **confirmer cette hypothèse**.

Hypothèse n°3 : La gestion des connaissances a un impact direct sur la performance financière de l'entreprise.

Nous venons de voir que la gestion des connaissances avait effectivement un impact positif sur la performance financière de l'entreprise, mais pour mieux comprendre cette relation, nous nous sommes demandé si cet effet était direct ou indirect. Après analyse des entretiens, la question reste difficile à trancher. Trois personnes ont répondu « oui », deux autres ont répondu « non », deux personnes ont estimé que l'impact pouvait être direct et indirect et le dernier répondant n'a pas pu s'exprimer à ce sujet, n'ayant pas été capable de juger de la réalité de cet impact. Les répondants estimant que l'impact est direct expliquent par exemple que pour « Répondant 2 » cela représente un investissement financier important, et pour « Répondant 6 » cela entraîne une réduction des coûts opérationnels. Le répondant qui estime clairement que l'impact est indirect avance que ses outils ne génèrent pas directement du chiffre d'affaires. Les répondants ayant un avis partagé sur la question comme les répondants 3, 4 et 7 expliquent que certains bénéfices de la gestion des connaissances peuvent être immédiats et affecter directement la performance financière, comme la réduction des coûts de fonctionnement, et d'autres peuvent se faire ressentir sur le plus long terme comme la fidélisation des clients ou le temps gagné qui va être utilisé ailleurs. Bien que la tendance des réponses concernant cette hypothèse soit moins facilement appréciable, celle-ci tend tout de même à se **confirmer**.

Hypothèse n°4 : L'implémentation d'un système de gestion des connaissances favorise le processus d'innovation au sein de l'entreprise.

Concernant cette hypothèse, il est important de préciser que dans les entretiens, le terme d'innovation ne s'entendait pas seulement au sens technique, technologique, mais pouvait concerner l'émergence d'une nouvelle méthode ou encore une nouvelle solution à un problème. Parmi les personnes interrogées, les avis sont partagés avec seulement trois répondants sur huit ayant exprimé un avis positif. Quatre d'entre eux son plutôt indécis, et une personne considère que le recours à un système de gestion des connaissances ne favorise pas l'innovation. Cette dernière, « Répondante 5 », estime même que ce n'est pas la gestion des connaissances qui affecte l'innovation, mais l'inverse. En effet elle explique qu'à chaque innovation, il faut mettre à jour les connaissances et cela peut représenter une surcharge de travail qui n'est pas toujours effectuée. Elle résume en expliquant que l'innovation freine la gestion des connaissances. De son côté, « Répondant 3 » témoigne du phénomène inverse : la

gestion des connaissances, et en l'occurrence les retours d'expérience sur les projets passés, accélère le processus d'innovation. En termes d'innovation, le cas de « Répondant 2 est remarquable car il explique concrètement comment l'organisation de ses équipes en « *mini-entreprise* » a fait émerger une meilleure méthode d'organisation du travail, puis commencer le retour d'expérience a permis de généraliser cette nouvelle méthode à d'autres équipes. Enfin, « Répondant 1 » ne peut pas valider totalement l'affirmation selon laquelle la gestion des connaissances favorise l'innovation car il a eu des expériences positives mais aussi négatives à ce sujet. En effet il explique que l'utilisation d'un CRM pour centraliser les connaissances commerciales a changé leur méthode de démarchage, mais également que la gestion des connaissances n'affecte pas le développement de nouveaux produits et qu'elle a déjà eu des effets néfastes sur certaines opérations commerciales à la suite d'une mauvaise interprétation de la base de données. Bien qu'un consensus clair soit difficile à distinguer, nous comptabilisons quatre avis partagés et trois avis positifs pour seulement un avis négatif. Nous pouvons donc considérer que cette **hypothèse est confirmée**.

Hypothèse n°5 : L'adoption d'un système de gestion des connaissances conduit à une augmentation de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu dans l'exposé des résultats, c'est l'efficacité opérationnelle qui est la plus mise en avant par les répondants pour sa contribution à la croissance. En effet sur les huit personnes interrogées, seulement une a un avis partagé et les sept autres répondent clairement dans le sens de l'hypothèse. Plusieurs choses peuvent être établies grâce aux témoignages des répondants. D'abord, la gestion des connaissances minimise les risques opérationnels comme nous l'a affirmé « Répondant 4 » qui a recours à des procédures pour éviter les erreurs. De plus, le manque d'efficacité opérationnelle causé par l'absence de gestion des connaissances a été pointé du doigt par « Répondante 5 ». Pour les autres répondants, l'augmentation de l'efficacité opérationnelle grâce à la gestion des connaissances ne fait pas de doute. Cela améliore la productivité estime « Répondante 7 ». Le témoignage de « Répondant 2 » nous a montré que les communautés de pratique pouvaient faire émerger de nouvelles méthodes de travail pour gagner en efficacité. Il est également intéressant de noter que cette nouvelle méthode de travail avait pu sortir de cette communauté et être proposée de manière généralisée grâce à un retour d'expérience réalisée par cette communauté. Globalement, c'est surtout le gain de temps découlant d'une bonne gestion des connaissances qui permet l'augmentation de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, cette **hypothèse est confirmée**.

Hypothèse n°6 : L'utilisation d'un système de gestion des connaissances augmente la résilience organisationnelle face aux départs de personnel clé.

Au travers de leurs réponses, les personnes interrogées sont unanimes quant à l'apport de la gestion des connaissances à la résilience organisationnelle. Près de la moitié des occurrences dans ce domaine concernent la transmission des connaissances du collaborateur sortant vers le collaborateur entrant. Cependant cette transmission des connaissances n'est pas toujours directe à l'image du tutorat qui est mise en place dans l'entreprise de « Répondant 4 », mais est parfois indirecte, au travers d'un intermédiaire. C'est le cas par exemple de « Répondant 2 » qui utilise un espace de travail partagé pour que les collaborateurs puissent y partager leurs connaissances. Ainsi le collaborateur qui part laisse derrière lui un héritage qui sera accessible au collaborateur qui entre, ou aux autres membres de l'équipe. D'autres outils tels que des répertoires des connaissances et compétences peuvent être utilisés pour choisir le remplaçant d'un collaborateur. Grâce au consensus des répondants, nous pouvons aisément **confirmer cette hypothèse.**

Hypothèse 7 : La culture d'entreprise est déterminante dans la réussite de la mise en place et du maintien d'un système de gestion des connaissances.

Le rôle de la culture d'entreprise dans le succès de la gestion des connaissances a été confirmé par sept des huit répondants. Selon le seul répondant ne partageant pas cet avis, le principal facteur serait plutôt la psychologie humaine. Il estime que ce n'est pas un problème d'outil, de moyen ou de stratégie, mais « *un penchant naturel* ». A l'inverse de cette vision, les autres répondants estiment par exemple qu'une fédération de l'équipe autour de ces pratiques de gestion des connaissances est indispensable à leur réussite. Cela permet également de faire face aux réticences initiales de certains collaborateurs comme l'a expliqué « Répondant 3 ». La culture d'entreprise est étroitement liée à la question des moyens mis à disposition que nous verrons juste après. Cependant, il apparaît clairement qu'en matière de mise en place d'outils de gestion des connaissances dans une entreprise, les « *choix stratégiques* » et une « *volonté affichée* » sont essentiels. Notre **hypothèse est confirmée.**

Hypothèse 8 : Les moyens alloués à la gestion des connaissances doivent être suffisants pour que celle-ci soit efficace.

De manière similaire à la question de la culture d'entreprise, celle des moyens fait l'unanimité de tous les répondants à l'exception d'un seul d'entre eux qui estime que ce n'est pas une question de moyen mais plutôt une question de volonté individuelle des collaborateurs. Cependant les autres répondants reconnaissent que des moyens suffisants et adéquats sont essentiels. En effet ils s'accordent à dire que la gestion des connaissances est souvent chronophage et il est nécessaire d'allouer du temps à cette dernière, ce qui est le cas pour les répondants 1 et 2 et ce qui fait parfois défaut pour d'autres répondants. Certains outils de

gestion des connaissances peuvent aussi avoir un coût important, comme un ERP pour les coûts financiers ou le tutorat pour les coûts humains, et si la culture d'entreprise n'est pas favorable à l'engagement de ces coûts, la gestion des connaissances sera difficilement mise en place et maintenue. Cette **hypothèse est donc confirmée**.

Hypothèse n°9 : Le personnel doit être correctement formé.

Avec seulement deux personnes interrogées ayant des témoignages qui ne permettent pas d'affirmer ou d'infirmer clairement cette hypothèse, et six personnes dont les réponses la confirment, l'importance de la formation peut être établie. En effet, ils indiquent que comme pour n'importe quel outil de travail, la formation des collaborateurs est essentielle. Cela leur permet de s'approprier les outils, de comprendre leur fonctionnement et ensuite de les faire vivre. Par exemple, si les collaborateurs ne savent pas se servir d'une base de données, ils ne pourront pas l'alimenter et cet outil de capitalisation des connaissances est voué à l'échec. Nous pouvons donc **confirmer cette dernière hypothèse**.

9.3. Bilan

Au travers de ces neuf hypothèses qui ont toutes été confirmées par notre étude, nous pouvons constater un consensus positif sur l'impact bénéfique de la gestion des connaissances, avec des nuances selon les hypothèses. L'étude fait ressortir également l'importance de la culture d'entreprise, des moyens alloués et de la formation du personnel pour une gestion des connaissances efficace. Bien que certaines hypothèses, comme celle sur l'innovation, aient reçu des avis plus mitigés, l'ensemble des résultats suggère que la gestion des connaissances joue un rôle crucial dans la performance globale des entreprises et tend donc à favoriser la croissance de celles-ci.

Parmi les effets notoires, nous pouvons citer l'émergence de nouvelles méthodes de travail via les communautés de pratiques, une gestion des ressources humaines plus efficace grâce au répertoire des compétences, l'augmentation du chiffre d'affaires par la capitalisation des connaissances de projets antérieurs ou encore le gain de temps que permet l'utilisation de divers outils de gestions des connaissances.

Il est intéressant de noter que nous n'avons pas pu établir de corrélation entre la taille de l'entreprise, sa stratégie de gestion des connaissances et les résultats obtenus.

Au-delà de la confirmation des hypothèses, nous pouvons également esquisser des liens entre ce qui a été établi dans la littérature et les témoignages des répondants. Par exemple la nécessité de mobiliser des ressources importantes pour assurer l'efficacité du Retour d'Expérience a été corroborée par « Répondant 2 » qui explique que le temps dédié au REX est du temps/homme important qui n'est pas facturé. Le modèle KWC de Prax établit qu'à un

certain stade de développement d'une communauté, les échanges informels ne suffisent plus et elle se doit de commencer à établir des documents, des procédures et autres moyens de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. C'est exactement ce qu'a exprimé « Répondant 3 » lorsqu'il dit que « *le cerveau humain n'était plus tout à fait suffisant* » pour gérer et retenir toutes les informations qui étaient échangées de manière informelle. Les propos de « Répondante 7 » par rapport à la nécessité d'avoir des objectifs de gestion des connaissances clairement définis font également écho aux écrits de Boisot & MacMillan pour qui il est essentiel de « définir explicitement les objectifs de la gestion des connaissances et de les lier aux objectifs stratégiques de l'organisation ». Ackermann voyait en l'ELS (Expertise Locator System) le moyen de faciliter le rapprochement et la prise de contact entre les protagonistes par rapport aux compétences recherchées, ce que l'on retrouve dans le témoignage de « Répondant 4 » lorsqu'il explique qu'un répertoire de compétences au sein de l'entreprise permet d'identifier rapidement les collaborateurs en fonction des besoins.

10. Recommandations managériales

Fort des enseignements tirés dans un premier temps de la revue de la littérature puis des témoignages des répondants, nous pouvons esquisser plusieurs recommandations ayant pour objectif de tirer profit de la gestion des connaissances dans un but de croissance de l'entreprise. Celles-ci sont à la fois basées sur les exemples de réussites, mais également sur les difficultés et les pistes d'améliorations évoquées par les répondants :

- Établir une stratégie de gestion des connaissances claire aux objectifs explicites.
Nous avons pu voir qu'il est essentiel de fédérer les collaborateurs autour des pratiques de gestion des connaissances et de créer l'adhésion. Pour cela, une implication de la direction est nécessaire tout en veillant à laisser assez de marges de manœuvre aux équipes pour s'approprier les outils. L'approche se doit d'être pédagogique et assertive pour faire face aux réticences des collaborateurs.
- Mettre en place une stratégie de gestion des connaissances le plus rapidement possible.
Cette recommandation est particulièrement à destination des organisations jeunes. Il est très difficile de capitaliser sur des connaissances qui datent de plusieurs mois ou plusieurs années et dresser un inventaire des connaissances déjà existantes dans l'entreprise peut s'avérer hasardeux et fastidieux. Il est bien plus aisé de les ajouter continuellement à son système de gestion des connaissances.
- Utiliser des outils dont le dimensionnement est en adéquation avec la taille du groupe et ses objectifs.

L'utilisation de modèle « KWC » de Prax (2019) est un outil très complet pour évaluer les besoins d'une communauté en matière de gestion des connaissances. Cela peut

permettre d'éviter de faire fausse route et de perdre du temps en n'employant pas les bons outils.

- Allouer du temps à la gestion des connaissances.

Nous avons vu que la gestion des connaissances peut être chronophage et c'est d'ailleurs le premier écueil qui est ressorti des témoignages. Pour que la gestion des connaissances soit efficace celle-ci doit être maintenue et alimentée et donc du temps doit y être consacré.

- Sécuriser les données.

La conséquence d'être dans une économie de la connaissance est la valeur attribuée à ces connaissances. Que ce soit un listing de client, des procédures de fabrication ou connaissances relatives au développement d'un nouveau produit, ces éléments peuvent avoir une valeur importante et leur sécurité et confidentialité ne doivent pas être négligées.

- Monitorer l'apport de la gestion des connaissances à la croissance.

Si la plupart des répondants sont d'accord pour dire que la gestion des connaissances favorise la croissance de leur entreprise, beaucoup ont évoqué des difficultés à quantifier cet apport. Il serait pourtant intéressant de contrôler l'apport réel des différents outils de gestion des connaissances au travers des différents leviers de la croissance que nous avons étudié. Quel est le temps gagné sur les opérations courantes grâce aux procédures ? Quelle part des nouveaux contrats a été décrochée grâce à l'utilisation d'un outil de CRM ? Comment l'impact du départ d'un collaborateur expérimenté a été réduit grâce au tutorat ? Ces questionnements peuvent s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue afin de contrôler et si besoin rectifier l'utilisation des outils de gestion des connaissances.

11. Limites et voies de recherche

L'une des premières limites que l'on pourrait soulever est la taille de l'échantillon. La diversité des profils qui est une force de cet échantillon est aussi une faiblesse, le point de vue d'un chef d'entreprise étant différent de celui d'un collaborateur par exemple, leur témoignage ne converge pas vers le même taux de saturation sémantique. Si nous ne voulons pas sacrifier la diversité au sein de l'échantillon, alors c'est sa taille qu'il aurait fallu augmenter pour confirmer davantage les résultats. L'une des conséquences est la difficulté de confirmer clairement certaines hypothèses quand le consensus n'était pas évident.

De plus, les professionnels interrogés travaillent tous dans des sociétés situées en France et de surcroît dans environnement occidental. Nous pouvons nous interroger sur la validité de nos hypothèses si l'étude avait été menée dans un cadre plus international et multiculturel.

Enfin, nous nous sommes restreints à l'étude de la croissance interne, mais la croissance externe est un champ d'investigation qu'il pourrait également être intéressant à explorer. En effet la croissance externe qui consiste à s'allier ou acquérir d'autres entreprise pour croître pose sans doute des défis différents et une étude similaire portée sur des entreprises ayant eu recours à la croissance externe pourrait apporter une autre lumière à la relation entre gestion des connaissances et croissance.

Conclusion

Nous avons constaté au début de ce mémoire que le contexte actuel dans lequel doivent évoluer les entreprises pose des défis nouveaux. Un marché de plus en plus concurrentiel et qui s'ouvre à l'international même pour les entreprises de taille plus modeste, une croissance nécessaire, mais non sans risque, des départs en retraites toujours plus nombreux et des bouleversements sociétaux qui engendrent un pic de démission et de reconversions. Nous sommes également entrés dans une économie de la connaissance qui nécessite de considérer celles-ci comme des ressources qu'il faut gérer, sur lesquelles il faut capitaliser. De plus l'essor de la gestion des connaissances en entreprise depuis les années 90 fait qu'elle est maintenant utilisée de manière quotidienne dans beaucoup d'organisation et semble pouvoir répondre à certains des défis évoqués précédemment.

La revue de la littérature sur ces sujets nous a permis d'approfondir notre compréhension de la connaissance et de comment elle peut être gérée. Elle nous a également permis de comprendre les enjeux et le fonctionnement de la croissance interne d'une entreprise et les différents facteurs de cette croissance. Cela nous a amené à nous questionner sur le lien entre l'utilisation de la gestion des connaissances et la croissance d'une entreprise. C'est ainsi que nous avons formulé notre problématique de la sorte : « Comment l'utilisation des connaissances favorise-t-elle la croissance ? ». De cette revue de la littérature et de cette problématique ont découlé neuf hypothèses de recherche.

Afin de vérifier la validité de ces hypothèses nous avons réalisé une étude empirique avec une démarche qualitative en interrogeant plusieurs professionnels aux profils variés sur l'utilisation qu'ils font de la gestion des connaissances, les bénéfices, les inconvénients et les apports de celle-ci à la croissance de leur entreprise. Nous avons ainsi recueilli huit témoignages riches en informations que nous avons analysés en effectuant une classification en thèmes et sous-thèmes dans lesquels nous avons réparti toutes les occurrences s'y rapportant. L'étude de Pareto qui s'en est suivi a permis de mettre en évidence certains phénomènes prépondérants et certaines réponses convergentes. Grâce à ces résultats, nous avons pu confirmer nos neuf hypothèses avec divers degrés de confiance et répondre à notre problématique. Si la gestion des connaissances participe effectivement à la croissance de l'entreprise, elle le fait au moyen de différents facteurs qui sont la performance financière, l'innovation, l'efficacité opérationnelle et la résilience organisationnelle. Nous avons pu établir que ces différents aspects de la croissance étaient favorisés par une gestion des connaissances efficace soutenue par une culture d'entreprise favorable, des moyens en adéquations avec les besoins et un personnel formé.

À la suite de ces entretiens, et au regard de ce que nous avons appris lors de la revue de la littérature, nous avons établi une liste non exhaustive de recommandations managériales visant à renforcer la gestion des connaissances dans le but de favoriser la croissance.

Ce qui a été établi dans cette étude et plus largement dans ce mémoire sont évidemment voués à évoluer. Le contexte VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) actuel modifiera sans doute demain les besoins et les méthodes de gestion des connaissances et son apport à la croissance. L'émergence de l'IA et son incursion dans le monde de l'entreprise ne peuvent que nous conforter dans cette idée.

Bibliographie

Ackerman, M. S., Pipek, V., & Wulf, V. (Éds.). (2003). *Sharing expertise : Beyond knowledge management*. MIT Press.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

Ansart, S., Duymedjian, R., & Poissonnier, H. (2012). 5. L'entrepreneur bricoleur ou les pratiques affichées de l'entrepreneur du XXIe siècle. In *L'entrepreneur au 21e siècle* (p. 75-100). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.gomez.2012.01.0075>

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). Chapitre 1. Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ? In *Apprentissage organisationnel* (p. 23-54). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/apprentissage-organisationnel--9782744500398-p-23.htm>

Ballay, J.-F. (2001). Knowledge Management : Vers la seconde génération. *L'Expansion Management Review*.

Barclay, R. O., & Murray, P. C. (s. d.). *What is knowledge management?*

Barney, J. B. (1991). The resource based view of strategy: Origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-211.

Bootz, J.-P., Dupouët, O., Kern, F., & Schenk, E. (2013). Governing communities of experts. In *The Economics of Creativity*. Routledge.

Borghini, S. (2005). Organizational creativity : Breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33. <https://doi.org/10.1108/13673270510610305>

Bourkane, S., & Habbani, S. (2023). Optimisation de l'efficacité opérationnelle : Étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), Article 6-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10420866>

Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. *M@n@gement*, 1-30.

Choudhary, A., Harding, J., Tiwari, M. K., & Shankar, R. (2019). *Knowledge management based collaboration moderator services to support SMEs in virtual organisations*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582102>

Clerté, J., & Malenfer, M. (2023). Le rapport des Français au travail : Évolutions et perspectives. *Futuribles*, N° 456(5), 5-25. <https://doi.org/10.3917/futur.456.0005>

Créations d'entreprises | Insee. (s. d.). Consulté 31 mai 2024, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015204>

Créations d'entreprises—France—TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE. (s. d.). Consulté 31 mai 2024, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/60_ETP/1.61_DCE/61A_Figure1

Dans les petits établissements, un rebond plus modéré des démissions et une dynamique plus soutenue des embauches en CDI | DARES. (s. d.). Consulté 4 février 2024, à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/dans-les-petits-etablissements-un-rebond-plus-moderne-des-demissions-et-une-dynamique>

Dans quels secteurs les démissions de CDI augmentent-elles le plus ? | DARES. (s. d.). Consulté 4 février 2024, à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/dans-quels-secteurs-les-demissions-de-cdi-augmentent-elles-le-plus>

Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational knowledge and communities of practice. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1). <https://doi.org/10.1002/aris.1440360105>

Davenport, T. H. (1997). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187-208. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<187::AID-KPM99>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<187::AID-KPM99>3.0.CO;2-A)

Davenport, T. H., Prusak, L., & Webber, A. (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. *Working Knowledge*.

David, P. A., & Foray, D. (2002). Une introduction à l'économie et à la société du savoir. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 13-28. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0013>

Dudézert, A., Dugage, M. R., Chauvin, F., Martin, F., Lemieux, É., Boisserpe, P., Prével, P., Dugage, M. R., Guillaume, L.-P., Abeele, M. V. D., Zolhof, L., Dupuis-Hepner, N., & Bruillon, É. (2012). Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(2), 26-43. <https://doi.org/10.3917/docs.492.0026>

Eduardo Zeferino Maximo, Ricardo Pereira, Rosane Malvestiti, João Artur de Souza. (2020). ISO 30401 : The standardization of knowledge. *International Journal of Development Research*, 37155-37159. <https://doi.org/10.37118/ijdr.19066.06.2020>

El Guellaa, A. (2018). *Analyse multidimensionnelle des facteurs d'échec du processus de gestion des connaissances dans une entreprise – cas d'une ESN (SSII)* [These de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE)]. <https://theses.fr/2018SACLV084>

Frické, M. H. (2018). Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW) Pyramid, Framework, Continuum. In L. A. Schintler & C. L. McNeely (Éds.), *Encyclopedia of Big Data* (p. 1-4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32001-4_331-1

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle? *Question(s) de management*, 35(5), 127-174. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0127>

Gasmi, N. (2014, juin 3). *Analyse des sources des synergies de couts dans les opérations de croissance externe horizontale*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Analyse-des-sources-des-synergies-de-couts-dans-les-Gasmi/074f4d6fab179f0457d595dcb6d4361bd1ebf4de>

Giboin, B. (2019a). Outil 26. La croissance interne. In *La boîte à outils de la Stratégie: Vol. 3e éd.* (p. 92-93). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-3e-ed--9782100791651-p-92.htm>

Giboin, B. (2019b). Outil 27. La croissance externe. In *La boîte à outils de la Stratégie: Vol. 3e éd.* (p. 94-97). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-3e-ed--9782100791651-p-94.htm>

Girard, J., & Girard, J. (2015). *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*. 3(1).

Gupta, J. N. D., & Sharma, S. K. (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*. Idea Group Inc (IGI).

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999, mars 1). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>

Hlady Rispal, M. (2002). Approche qualitative ou quantitative: Un faux débat? In *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion* (p. 25-38). De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm>

ISO 30401:2018(fr), *Systèmes de management des connaissances—Exigences*. (s. d.). Consulté 16 mars 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:fr>

Janssen, F. (2000). *Les Déterminants De La Croissance Des P.M.E. (The Determinants of the Growth of SMEs)* (SSRN Scholarly Paper 2563525). <https://papers.ssrn.com/abstract=2563525>

Janssen, F. (2005). *La Conceptualisation De La Croissance: L'Emploi Et Le Chiffre D'Affaires Sont-Ils Des Représentations Interchangeables D'Un Même Phénomène?* (SSRN Scholarly Paper 2563017). <https://papers.ssrn.com/abstract=2563017>

Johnson, C. M. (2001). A survey of current research on online communities of practice. *The Internet and Higher Education*, 4(1), 45-60. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00047-1)

Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2023). *Le mémoire de master* (6e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.kalik.2021.01>

Kelly, T. M., & Bauer, D. K. (2003). Managing Intellectual Capital—Via E-Learning—At Cisco. In C. W. Holsapple (Éd.), *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Directions* (p. 511-532). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24748-7_24

Kudriavtsev, A. (2018). Le retour d'expérience (REX) : Étude de divers outils techniques dans le cadre de Clim'Ability. *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, 50(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/allemande.935>

Lassoued, D. (2017). *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de « compétences d'employabilité durable »* [Phdthesis, Normandie Université]. <https://theses.hal.science/tel-01709184>

Le Boterf, G. (2011). L'ingénierie de la formation : Quelles définitions et quelles évolutions ? In *Traité des sciences et des techniques de la formation* (p. 383-400). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2011.01.0383>

Le Coadic, Y.-F. (2004). *L'objet : L'information: Vol. 3e éd.* (p. 5-14). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-science-de-l-information--9782130547495-p-5.htm>

Les démissions | DARES. (s. d.). Consulté 4 février 2024, à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-demissions>

Lesser, E., & Prusak, L. (2000). Communities of Practice, Social Capital, And Organizational Knowledge. In *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Routledge.

Lima, P. de. (2024, juin 2). *Pourquoi la gestion de la connaissance a le vent en poupe avec l'explosion de l'IA ?* Forbes France. <https://www.forbes.fr/management/pourquoi-la-gestion-de-la-connaissance-a-le-vent-en-poupe-avec-l-explosion-de-lia/>

López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>

Macintosh, A. (1997). *Position Paper on Knowledge Asset Management*. <https://www.gdrc.org/kmgmt/km-1.html>

Malvache, P. (1994). *Malvache, P. (1994). REX: A METHODOLOGY USED FOR THE STRUCTURED PROCESSING OF NUCLEAR POWER PLANT OPERATION EXPERIENCE FEEDBACK. PRINCIPLES AND EXTENSION TO CASE BASED REASONING.*

- Manhart, M., & Thalmann, S. (2015). Protecting organizational knowledge : A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 190-211. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0198>
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation : The case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1186-1203. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0108>
- Mopenza, R. (2015). *Innovation en entreprise : Existe-t-il des tendances générales ? des réponses à partir d'une méta-analyse* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1121/>
- Nonaka, I., Amikura, H., Kanai, T., & Kawamura, T. (1992). *ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION AND THE ROLE OF MIDDLE MANAGEMENT*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nouvelle, L. (2024, mars 13). *Ces raisons insoupçonnées qui expliquent le retard d'Ariane 6*. <https://www.usinenouvelle.com/article/ces-raisons-insoupconnees-qui-expliquent-le-retard-d-ariane-6.N2209761>
- Pashkina, E., & Indulska, M. (2011). Where are the Ideas? : External Idea Acquisition. *ACIS 2011 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/acis2011/85>
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension* (A. Sen, Éd.). University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo6035368.html>
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative Research : Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. *BMJ (Clinical research ed.)*, 311, 42-45. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6996.42>
- Prax, J.-Y. (2019a). Chapitre 1. Le Knowledge Management : Définitions, attentes. In *Manuel de Knowledge Management: Vol. 4e éd.* (p. 15-34). Dunod. <https://www.cairn.info/manuel-de-knowledge-management--9782100793730-p-15.htm>
- Prax, J.-Y. (2019b). Chapitre 8. Panorama des outils du KM. In *Manuel de Knowledge Management: Vol. 4e éd.* (p. 227-274). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/manuel-de-knowledge-management--9782100793730-p-227.htm>
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>

- Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1207>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy : Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Saad, I., Grundstein, M., & Rosenthal-Sabroux, C. (2009). Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise. *Systèmes d'information & management*, 14(3), 43-78. <https://doi.org/10.3917/sim.093.0043>
- Salazar-Fierro, P., & Bayardo, J. M. (2015). Influence of Relational Psychological Contract and Affective Commitment in the Intentions of Employee to Share Tacit Knowledge. *Open Journal of Business and Management*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.33030>
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs. *J. Knowledge Management*, 9, 103-122. <https://doi.org/10.1108/13673270510590254>
- Santi, M. (2018). Chapitre 1. Petite entreprise deviendra grande, pourvu que..., ou « comment manager la croissance ? » In *Des PME aux ETI, réussir la croissance* (p. 21-47). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.cheva.2018.01.0021>
- Sargis, C. (2011). Gestion des connaissances en contexte projet : Quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? *Management & Avenir*, 44(4), 60-77. <https://doi.org/10.3917/mav.044.0060>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>
- Sveiby, K.-E. (2002). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Management-%E2%80%93-Lessons-from-the-Pioneers-Sveiby/9b2255a1b115b41b22e168bf9f9973be41ee7ea4>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>

Trousselle, Y. (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*. [These de doctorat, Tours]. <https://theses.fr/2014TOUR1012>

Wacheux, F. (2005). Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In *Management des ressources humaines* (p. 9-30). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0009>

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice : Learning as a Social System*.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.

Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>