

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
BEN HAMADI OLFA

MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET MÉMOIRE  
ORGANISATIONNELLE : ENTRE PERDRE CONNAISSANCE ET RETROUVER  
LA MÉMOIRE. LE CAS D'HYDRO-QUÉBEC

JUILLET 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



*Aux deux personnes qui m'ont enseigné les premiers savoirs de ma vie*

*À mes parents*

*À celui qui m'a permis de réaliser mes rêves*

*À mon frère*

*À ma première et éternelle amie*

*À ma sœur*

## **Sommaire**

Les turbulences environnementales générées par les changements économiques et l'accroissement de la concurrence au niveau mondial ont accéléré la nécessité d'adoption d'un nouveau mode de management dans les organisations. Afin de comprendre comment valoriser la connaissance et son management dans les entreprises, il faut commencer par analyser la connaissance comme objet de recherche. Cette réflexion a permis de proposer notre définition de la connaissance dans le cadre de notre analyse et d'intégrer le rôle de la mémoire organisationnelle dans cette démarche. Pour répondre à cette problématique, nous avons abordé le paradigme de la connaissance ainsi que la notion de mémoire. Puis nous avons étudié la notion de connaissance(s) dans les organisations pour en comprendre leur nature, leur place et leurs modes de gestion. Nous avons exploré les différents aspects de la mémoire organisationnelle. Cet état de l'art a été ensuite confronté à notre perception du management des connaissances et nous a conduits à réaliser une étude de cas sur une entreprise québécoise afin d'évaluer la démarche de management des connaissances sur le terrain. À cet effet, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des gestionnaires de l'entreprise Hydro-Québec. Nos trois propositions ont été vérifiées systématiquement. La première montre que la mémoire organisationnelle joue le rôle d'outil de stockage brut des informations et des connaissances dans l'entreprise. La deuxième proposition fait ressortir que cette même mémoire joue le rôle d'un outil de diffusion et de partage des informations et des connaissances stockées. Enfin, la troisième et dernière proposition supporte que dans une démarche de management des connaissances la mémoire soit un véritable outil de soutien et de création des connaissances créant ainsi une dynamique d'apprentissage dans l'entreprise. Cette recherche a montré que le processus de management des connaissances nécessite beaucoup de ressources humaines et matérielles pour son application, mais fait ressortir également que ce processus devient crucial dans une stratégie de gestion de la relève. Cette démarche mène l'entreprise vers la compétence.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Table des matières .....	v
Liste des tableaux .....	x
Liste des figures .....	xi
Remerciements .....	xii
<b>Introduction .....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre 1 - Problématique managériale.....</b>	<b>19</b>
1.1    MISE EN CONTEXTE .....	20
1.1.1    Données, informations, connaissances et compétence.....	20
<i>1.1.1.1 Les données .....</i>	<i>21</i>
<i>1.1.1.2 Les informations .....</i>	<i>21</i>
<i>1.1.1.3 Les connaissances .....</i>	<i>21</i>
<i>1.1.1.4 La compétence .....</i>	<i>22</i>
1.1.2    Les connaissances dans l'organisation: tacites vs explicites .....	22
1.1.3    Le management des connaissances .....	23
1.1.4    La mémoire organisationnelle.....	23
1.1.5    L'apprentissage organisationnel .....	24
1.2    HYDRO-QUÉBEC : UN TOUR D'HORIZON .....	25
1.3    PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	26
1.4    OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	28
<b>Chapitre 2 - Contexte théorique .....</b>	<b>30</b>
<b>PARTIE I - Les défis du management des connaissances .....</b>	<b>31</b>
2.1    LES CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION.....	32
2.1.1    Définitions.....	32
<i>2.1.1.1 Qu'est-ce que la connaissance ? .....</i>	<i>32</i>
<i>2.1.1.2 La connaissance dans la philosophie .....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.1.3 La connaissance dans les théories économiques.....</i>	<i>36</i>
2.1.2    Taxonomies des connaissances .....	38
<i>2.1.2.1 La dimension épistémologique .....</i>	<i>39</i>
<i>2.1.2.2 La dimension ontologique .....</i>	<i>42</i>
2.1.3    Les modes de transformation des connaissances .....	44

2.1.3.1 <i>Le modèle d'Huber</i> .....	44
2.1.3.2 <i>Le modèle de Boisot</i> .....	47
2.1.3.3 <i>Le modèle de Nonaka</i> .....	49
2.1.4 De l'approche par les ressources à l'approche par les connaissances.....	56
2.1.4.1 <i>L'approche ressources RBV (Resource basedview)</i> .....	57
2.1.4.2 <i>L'approche connaissance KBV (Knowledge based view)</i> .....	58
<b>2.2 ÉMERGENCE DES DIFFÉRENTES APPROCHES DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES.....</b>	<b>59</b>
2.2.1 Origine du management des connaissances .....	60
2.2.1.1 <i>Le courant économique</i> .....	60
2.2.1.2 <i>Le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances</i> .....	61
2.2.1.3 <i>Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information</i> .....	61
2.2.2 Les différentes approches du management des connaissances .....	62
2.2.2.1 <i>L'approche « Capital intellectuel » de l'entreprise</i> .....	62
2.2.2.2 <i>L'approche « Création de connaissances nouvelles »</i> .....	65
<b>2.3 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES (MC).....</b>	<b>65</b>
2.3.1 Terminologie .....	66
2.3.2 Définitions.....	68
2.3.2.1 <i>Qu'est-ce que le MC?</i> .....	69
2.3.2.2 <i>Pourquoi s'intéresser au MC?</i> .....	70
2.3.2.3 <i>Facteurs clés de succès</i> .....	71
2.3.3 Dimensions et enjeux .....	71
2.3.3.1 <i>Les dimensions du MC</i> .....	72
2.3.3.2 <i>Les enjeux du MC</i> .....	75
2.3.4 Les freins au MC .....	76
<b>PARTIE II - Management des connaissances et la mémoire organisationnelle.....</b>	<b>79</b>
<b>2.4 LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>80</b>
2.4.1 Définitions.....	80
2.4.2 Trois définitions de la mémoire organisationnelle véhiculées par trois métaphores de l'organisation .....	84
2.4.2.1 <i>La métaphore de l'organisation comme une machine et la mémoire organisationnelle</i> .....	84
2.4.2.2 <i>La métaphore de l'organisation comme un système politique et la mémoire organisationnelle</i> .....	86
2.4.2.3 <i>La métaphore de l'organisation comme une culture et la mémoire organisationnelle</i> .....	87
2.4.3 Typologies des mémoires organisationnelles .....	90
2.4.3.1 <i>Mémoire individuelle / Mémoire collective</i> .....	91
2.4.3.2 <i>Mémoires déclaratives/procédurales/de jugement</i> .....	92

2.5 FORMES DE MATÉRIALISATION ET SUPPORTS DE MÉMORISATION.....	95
2.5.1 Mémoire documentaire .....	95
2.5.2 Mémoire à base de cas .....	97
2.5.3 Collectifs.....	98
2.5.4 Mémoire à base de connaissances.....	101
2.5.5 Mémoire hybride .....	102
2.6 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET L'OPÉRATIONNALISATION DU RÔLE DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE.....	103
2.6.1 La considération de la mémoire organisationnelle : essai de conceptualisation.....	104
2.6.1.1 <i>La phase d'acquisition des connaissances</i> .....	106
2.6.1.2 <i>La phase de rétention/stockage</i> .....	106
2.6.1.3 <i>La phase de restauration</i> .....	106
2.6.2 Fonctionnement de la mémoire organisationnelle .....	107
2.6.2.1 <i>Les supports de savoirs</i> .....	108
2.6.2.2 <i>Les supports des savoir-faire</i> .....	108
2.6.2.3 <i>Les supports des savoir-être</i> .....	109
2.6.3 Les approches de la mémoire organisationnelle et ses différents rôles ...	109
2.6.3.1 <i>L'approche « contenu » : une vision matérielle et statique de la mémoire organisationnelle</i> .....	111
2.6.3.2 <i>L'approche « processus » : une perspective dynamique de la mémoire organisationnelle</i> .....	112
2.7 LE CADRE CONCEPTUEL.....	114
2.7.1 Modèle conceptuel .....	114
2.7.2 Les propositions ou la question de recherche .....	116
2.7.3 Les variables de la recherche .....	117
<b>Chapitre 3 - Méthodologie.....</b>	<b>119</b>
3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	121
3.1.1 Les domaines de recherche .....	121
3.1.2 L'analyse qualitative: définitions et but.....	123
3.1.2.1 <i>Définitions</i> .....	123
3.1.2.2 <i>But de la recherche qualitative</i> .....	126
3.1.3 Démarche utilisée en recherche qualitative.....	127
3.1.4 L'étude de cas .....	129
3.2 VALIDITÉ DE LA MÉTHODOLOGIE.....	131
3.3 LA COLLECTE DES DONNÉES : LES OUTILS.....	133

3.3.1	L'échantillonnage.....	133
3.3.1.1	<i>Les critères d'échantillon retenus .....</i>	135
3.3.1.2	<i>Procédure d'échantillonnage .....</i>	136
3.3.1.3	<i>Le choix des participants.....</i>	136
3.3.2	L'entrevue semi-directive .....	138
3.3.2.1	<i>Le matériel nécessaire.....</i>	140
3.3.2.2	<i>Le guide d'entrevue semi-directif.....</i>	141
3.3.2.3	<i>La conduite de l'entrevue semi-directive .....</i>	141
3.4	LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES .....	144
3.4.1	Méthodes d'analyse des données .....	144
3.4.2	Outil d'analyse des données .....	146
<b>Chapitre 4 - Résultats .....</b>	<b>147</b>	
4.1	RÉSULTATS .....	148
4.1.1	Le MC management des connaissances à Hydro-Québec .....	148
4.1.1.1	<i>Adapter et optimiser l'existant .....</i>	148
4.1.1.2	<i>Organiser et déployer la connaissance .....</i>	150
4.1.1.3	<i>Créer et transférer la connaissance .....</i>	152
4.1.2	Le système d'information et les outils de MC d'Hydro-Québec.....	154
4.1.2.1	<i>Le système d'information .....</i>	154
4.1.3	Outils de conservation et de diffusion des connaissances.....	156
4.1.3.1	<i>Gestion électronique de l'information et des documents existants (GEIDE) .....</i>	156
4.1.3.2	<i>Systèmes de gestion des bases de données (SGBD) .....</i>	156
4.1.3.3	<i>Les réunions au sein d'Hydro-Québec .....</i>	157
4.1.4	Management des connaissances et rôle de la mémoire organisationnelle à Hydro-Québec: Résultats des entrevues.....	159
4.1.4.1	<i>La vision de l'entreprise et la communication .....</i>	160
4.1.4.2	<i>Le processus MC et la mémoire organisationnelle comme outil de stockage .....</i>	161
4.1.4.3	<i>Le processus MC et la mémoire organisationnelle comme outil de diffusion .....</i>	167
4.1.4.4	<i>Le processus KM et la mémoire organisationnelle comme outil de soutien et de création des connaissances .....</i>	172
<b>Chapitre 5 - Discussion .....</b>	<b>180</b>	
5.1	VALIDATION DE LA PROPOSITION 1 .....	181
5.1.1	La recherche d'informations .....	181
5.1.2	La capitalisation des informations et des connaissances.....	182
5.2	VALIDATION DE LA PROPOSITION 2 .....	185

5.2.1	Les pratiques de communication et de réseau interne.....	186
5.2.2	Diffusion des expériences et renforcement des connaissances .....	186
5.2.3	Le transfert des connaissances .....	187
5.3	VALIDATION DE LA PROPOSITION 3.....	190
5.3.1	Les processus de gestion orientés mémoire d'apprentissage.....	191
5.3.2	Développement des coopérations externes et acquisition de connaissances .....	191
5.4	LIMITE S DE LA RECHERCHE .....	194
5.4.1	Le phénomène étudié .....	194
5.4.2	Limites méthodologiques .....	195
5.5	VOIES FUTURES DE RECHERCHE .....	196
<b>Conclusion</b>	.....	<b>197</b>
<b>Références</b>	.....	<b>203</b>
<b>Annexe A</b> - Organigramme d'Hydro-Québec .....	214	
<b>Annexe B</b> - Lettre des critères de sélections des répondants.....	216	
<b>Annexe C</b> - Les lettres de recrutement et d'informations .....	219	
<b>Annexe D</b> - Formulaire de consentement .....	226	
<b>Annexe E</b> - Le guide d'entrevue semi-directif.....	228	

## Liste des tableaux

	Tableaux	Pages
1	Les approches de la connaissance dans la philosophie.....	35
2	La typologie des connaissances de Popper .....	40
3	Taxonomies des connaissances.....	43
4	Synthèse du modèle de conversion des connaissances Sveiby (2001) .....	55
5	Terminologies du management des connaissances.....	67
6	Cadre intégrateur pour le management des connaissances .....	73
7	Dimensions du management des connaissances .....	74
8	Conclusion sur la richesse et le caractère opérationnel de la définition de la mémoire organisationnelle issus de la métaphore de l'organisation comme une machine .....	85
9	Conclusion sur la richesse et le caractère opérationnel de la définition de la mémoire organisationnelle issus de la métaphore de l'organisation comme un système politique .....	87
10	La richesse et le caractère opérationnel des trois définitions de la mémoire organisationnelle véhiculées par les trois métaphores de l'organisation .....	89
11	Une mise en correspondance du processus mnésique individuel et des sous-systèmes organisationnels de mémorisation .....	105
12	La mémoire organisationnelle : neuf sous-systèmes mnésiques.....	107
13	Deux approches de la mémoire organisationnelle .....	110
14	Intérêts de l'approche qualitative .....	126
15	Modèle général des étapes de l'analyse de contenu.....	145

## **Liste des figures**

<i>Figure 1 - La hiérarchie des connaissances .....</i>	39
<i>Figure 2 - Le modèle de conversion des connaissances SECI.....</i>	49
<i>Figure 3 - Spirale de création des connaissances organisationnelles .....</i>	51
<i>Figure 4 - Modèle étendue de management des connaissances.....</i>	115
<i>Figure 5 - Schéma des variables .....</i>	117
<i>Figure 6 - Démarche de la recherche qualitative .....</i>	127
<i>Figure 7 – Le modèle de Buck : Le cycle du management des connaissances .....</i>	151
<i>Figure 8 - Les phases de diffusion et de partage des connaissances.....</i>	189
<i>Figure 9 - Cycle d'apprentissage d'une entreprise.....</i>	193

## Remerciements

À mon directeur de recherche, Guy Arcand, pour ses encouragements, son soutien, et sa présence. Je lui exprime toute ma gratitude pour le climat agréable et collaboratif tout au long de mes études. Son sens de l'écoute et son expertise, ses conseils et sa disponibilité m'ont rendu la tâche enrichissante et agréable.

Merci à Christiane Baril, dont la générosité est sans pareille; pour sa présence chaleureuse, ses judicieux conseils et ses encouragements toujours très pertinents tout au long des deux années passé à la maîtrise sans oublier son professionnalisme sans égards.

Je tiens aussi à rendre un hommage particulier au personnel du département des Sciences de la gestion pour leur disponibilité tout au long de mes études à l'UQTR. Je veux également remercier Gavriel Ayi Ayayi pour ses sincères recommandations et sa chaleureuse présence.

Mes remerciements vont aussi à l'UQTR, pour tous les moyens mis à la disposition des étudiants. Ma reconnaissance au corps professoral et à tout le personnel sans exception dont j'ai apprécié le dévouement au travail et l'entièrerie et étroite collaboration.

Merci à tout le personnel d'Hydro-Québec particulièrement à Robert Lefebvre, pour leurs contributions riches et enrichissantes dans les entrevues : sans eux ma recherche aurait été incomplète.

Merci à mes amis du MBA sans exception. Je garde d'excellents souvenirs de cette expérience magnifique dans un pays qui m'a ouvert grand ses bras et m'a accueillie avec chaleur malgré le froid Québécois!

À tous mes amis de la Tunisie, mon cher et beau pays natal, avec qui j'ai partagé ma vie et qui sont des amis fidèles, de longue date, sympathiques et desquels je ne peux me passer et qui, malgré la distance, ont toujours été présents dans mon esprit... Leur affection est comme un parfum de jasmins ...

Enfin, à mes parents, mon frère et ma sœur envers qui que je ne sais comment exprimer mes remerciements. Ils m'ont soutenu jour après jour, dans ma vie, dans mes études, dans ce travail de recherche et m'ont également aidé à réaliser mon rêve et à voler de mes propres ailes. Je leur porte un amour inconditionnel. Ils m'ont fait grandir et évoluer. Ils m'ont donné force et courage pour arriver là où je suis aujourd'hui. Merci infiniment...

## **Introduction**

Dans l'élan de la mondialisation, les organisations sont de plus en plus confrontées à un environnement concurrentiel difficile engendré par la libéralisation de l'économie, la mondialisation des marchés ainsi que par l'intervention des technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>1</sup> dans le processus de management des entreprises. Les firmes sont contraintes d'innover sans arrêt afin de maintenir leurs avantages concurrentiels, et c'est là que se manifeste avec acuité l'importance du patrimoine immatériel de chaque organisation.

Ce patrimoine, qualifié aujourd'hui de richesse, correspond notamment au capital des connaissances qui représente un atout majeur pour toute économie et qui est reconnu comme vecteur essentiel de compétitivité et de pérennité. C'est ainsi qu'on est passé d'une économie depuis longtemps axée sur une logique centrée sur l'outil de production, à une nouvelle économie plutôt axée sur une logique qui valorise les connaissances de l'entreprise. Cela est souligné particulièrement par Drucker (1990) qui mentionne que dès la fin des années 80, la gestion des connaissances est un facteur essentiel de croissance économique. Les connaissances sont donc considérées aujourd'hui comme une source fondamentale de productivité, qui génère aussi une valeur durable et qui permet l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, l'acquisition et la diffusion de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise demeurent des enjeux fondamentaux dans la course au progrès, puisqu'ils permettent aux entreprises de minimiser leur vulnérabilité, de renforcer leur réactivité face à un environnement imprévisible et donc de permettre leur pérennité.

---

<sup>1</sup> À partir de ce point, l'abréviation TIC est utilisée.

Or, les entreprises ne peuvent bénéficier de ces avantages que si elles préservent ses connaissances cruciales dans la mémoire organisationnelle. Pourtant, cette dernière est souvent réduite à un simple outil de stockage des données, alors que préserver ses connaissances et former une mine de savoir et de savoir-faire, demeure un enjeu stratégique pour les entreprises actuelles. Cette prise de conscience nécessaire de l'intérêt stratégique du management des connaissances dans la gestion doit mener les organisations à adopter des mesures pour construire et renforcer leur mémoire organisationnelle. En effet, le management des connaissances en tant que réflexion managériale qui incite au changement du mode de management des organisations, pour l'articuler autour de l'ensemble des connaissances et des savoir-faire et les types de mémoire et supports de mémorisation, semble de nature à revaloriser le rôle de la mémoire organisationnelle.

Selon Bayad et Simon (2003), de plus en plus d'études organisationnelles appréhendent l'entreprise comme un corps de connaissances. Ainsi, lors des tentatives de mise en place de système de Management des connaissances, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « ressources humaines » et l'approche « technique ou informatique ». Autrement dit, une approche qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et une autre qui s'intéresse à la codification de celles-ci.

En effet, pour les dirigeants d'entreprise, l'intégration de ces différentes dimensions ou approches laisse entrevoir l'émergence de nouveaux défis : comment arbitrer entre une logique à court terme de l'optimisation et une logique à long terme de la création de potentiel, via l'accumulation et la valorisation des savoirs ? Cela suggère que les nouveaux défis pour les entreprises se situent davantage à l'intérieur de leurs organisations et aux frontières de celles-ci, beaucoup plus que dans leurs relations dites externes. Derrière cette affirmation apparaît notamment un paradoxe essentiel : la définition et la mise en œuvre d'un management des connaissances efficaces ne peuvent

se faire que par une primauté de l'homme ; or, celui-ci est souvent comme une ressource dont les coûts sont à minimiser (Bounfour, 1998).

Dans cette étude, il sera question de porter un regard sur l'importance et les défis du management et des connaissances durant les périodes de grands changements au sein de l'organisation. Afin de comprendre l'importance du phénomène d'intérêt et les impacts sur les travailleurs du savoir et des connaissances, on accorde une attention particulière à la façon dont les changements ont été perçus par les travailleurs du savoir interrogés, ceux qui ont été touchés par les changements résultant de l'implantation d'un processus de management des connaissances. En outre, l'étude examine la façon dont la valorisation de la mémoire organisationnelle s'opère dans un tel processus, en lui donnant une dimension cognitive dynamique.

Ainsi, l'objectif global de cette recherche est d'évaluer le management des connaissances dans les moments de remaniement organisationnel en analysant l'impact de la consolidation de la mémoire sur la dynamique d'apprentissage et de création de nouvelles connaissances. Aux fins d'une meilleure compréhension, ce travail est divisé en cinq chapitres distincts. Le premier chapitre traite de la problématique faisant ainsi ressortir les éléments les plus importants pour lesquels ce sujet de recherche mérite qu'on s'y attarde.

Dans le deuxième chapitre, il s'agit d'approfondir des notions et des concepts aussi bien sur le management des connaissances que sur la mémoire organisationnelle. Il se termine avec le cadre conceptuel, les hypothèses ou propositions et les variables dont on va tenir compte.

Le troisième chapitre explique la méthodologie de recherche à savoir quel est l'échantillonnage utilisé, quelle est la méthode de cueillette et d'analyse des données, et tout autre élément qui en ont permis sa réalisation.

Le quatrième chapitre présente les résultats des entrevues semi-directives réalisées auprès de l'échantillon retenu dans une organisation, soit Hydro-Québec.

Le cinquième chapitre en est un d'interprétation ou de discussion de ces résultats, permettant ainsi de faire ressortir les éléments les plus importants qui vérifient les propositions énoncées. Il se termine par la présentation des limites rencontrées et les voies futures de la recherche.

Au terme de ce travail, une synthèse de tous les éléments importants rencontrés tout au long de ce mémoire permet d'envisager un regard et une ouverture vers l'avenir.

**Chapitre 1**  
**Problématique managériale**

Afin de mettre en contexte la problématique de notre recherche et d'en comprendre toute ses dimensions et sa complexité, cette partie s'attarde sur les principes distinctifs des informations et des connaissances, définit ce qu'est le management des connaissances, la mémoire organisationnelle, présente un aperçu du concept d'apprentissage et de la compétence dans l'organisation, comporte un tour d'horizon sur notre terrain de collecte des données à savoir Hydro-Québec et enfin décrit quels sont les objectifs et les intérêts de cette recherche.

## 1.1 MISE EN CONTEXTE

### 1.1.1 **Données, informations, connaissances et compétence**

Il y a plusieurs ensembles de définitions de l'information et des connaissances. O'Connor (1996), affirme que « le consensus fait défaut sur les définitions concises pour la plupart des termes fondamentaux à des discussions de l'indexation et abstraction » (p. 6). En outre, il explique que « les camps divergents au sein de disciplines allant de la philosophie à l'intelligence artificielle sont toujours curieux de pouvoir argumenter sur les mécanismes de "connaître", de "comprendre", et de "raisonner"» (p 6). De plus, bien qu'il ne soit « pas possible de donner de simples explications, sans ambiguïté, largement acceptées » de ces termes (p. 8), on peut s'entendre sur des définitions de travail dans un contexte de recherche.

Voici donc les définitions des différents concepts sur lesquelles cette recherche s'est appuyée en commençant par les données, les informations, les connaissances et la compétence.

#### *1.1.1.1 Les données*

Une donnée est un élément de base qui peut être utilisé pour représenter une information dans les bases de données, à savoir une mesure ou une caractéristique. Selon Ferrary et Pesqueux (2006), une donnée n'a aucune signification, elle n'a pas de sens en elle-même. Les données ont peu de valeur en elles-mêmes, elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à manipuler et à stocker.

#### *1.1.1.2 Les informations*

L'information est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui ait du sens. Autrement dit, l'information est un ensemble de données replacées dans un contexte, et porteuses d'un sens particulier. En effet, selon Dretske (1981), l'information est un bien capable de produire la connaissance.

#### *1.1.1.3 Les connaissances*

Selon BecMCAn (1998), la ressource « connaissance » fait partie d'une chaîne de transformation ou encore d'un processus comportant un certain nombre d'étapes. Les données (data) constituent la matière brute de la chaîne. L'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière. Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes. Les cas, les règles, les modèles sont trois types de connaissances. Elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubriques dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrage, bases de données, supports magnétiques.

Il existe dans la littérature du management des connaissances, une multitude de définitions de la connaissance qui dans la plupart des cas la définissent comme une capacité personnelle à agir. Néanmoins, l'une des définitions qui semblent les plus complètes peut être celle de Davenport et Prusak (1998), qui soutiennent que la connaissance est un mélange d'expertise, de valeurs, d'information contextuelle et de perspicacité experte articulées qui offrent un cadre pour évaluer et incorporer de

nouvelles expériences. Elle provient et est utilisée non seulement dans les documents ou les dépôts, mais également dans les routines, les processus, les pratiques et normes organisationnelles.

#### *1.1.1.4 La compétence*

La compétence est une connaissance structurée pouvant être directement exploitée par les utilisateurs afin d'accomplir une certaine tâche ou action. Elle peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes – savoirs, savoir-faire et savoir-être (Durand, 2000). La compétence repose sur différentes caractéristiques : elle s'exprime à travers des actions finalisées, elle est contextualité, elle est un « savoir-reconnu » dans le sens où un individu ne se déclare pas lui-même compétent, elle nécessite une appréciation sociale (reconnaissance, légitimité). Et enfin, elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage.

### **1.1.2 Les connaissances dans l'organisation: tacites vs explicites**

Polanyi (1966) a introduit la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de la formaliser et de la communiquer. La connaissance tacite inclut des éléments cognitifs tels que des schémas, des paradigmes, des modèles mentaux, etc. et des éléments techniques tels que des savoir-faire concrets. Elle est subjective, créée dans un contexte spécifique. La connaissance explicite ou « codifiée » se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique. Toujours selon cet auteur, nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer.

Enfin, selon la définition de Nonaka (1995), les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées, mais plutôt des entités mutuellement complémentaires.

### 1.1.3 Le management des connaissances

Le management des connaissances (MC)<sup>2</sup> ou Knowledge management (en anglais) est un champ de réflexion managériale en pleine expansion. Nombreux sont les auteurs qui s'y sont intéressés (Argyris, 1995; Ermine, 2002; Grundstein, 1996; Perrin 2004). La littérature sur ce sujet est pléthorique et en faire même un survol devient un défi. Nous citerons à ce propos quelques définitions.

Pour Perrin (2004), le MC est un ensemble de modes d'organisation et de techniques de gestion visant à favoriser l'identification, la collecte, la catégorisation, le stockage, la diffusion, l'enrichissement, le transfert et la création des connaissances dans l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes permettant de valoriser les connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles.

Selon Grundstein (1996), le MC recouvre un ensemble de modèles ou méthodologies pouvant mettre en œuvre des outils de traitement de l'information et de communication visant à structurer, valoriser et permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été développées et qui y ont été ou sont encore mises en pratique en son sein.

Cela permet de dire que le MC offre une meilleure structure l'information dans l'organisation afin de rendre cette dernière hautement compétitive.

### 1.1.4 La mémoire organisationnelle

Les besoins en mémoire d'entreprise ont émergé durant la dernière décennie à la suite de changements socio-économiques, accompagnés de progrès technologiques et industriels. Ces besoins se résument principalement en deux points : la conservation du patrimoine cognitif et son exploitation à bon escient.

---

<sup>2</sup> À partir de ce point, l'abréviation MC est utilisée.

Le concept de mémoire organisationnelle tend à caractériser un système qui inclurait toutes les données concernant l'organisation, les archives, son passé technique, financier, légal, donnant par là une image fidèle de son historique.

Selon Van Heijst (1996), la mémoire organisationnelle est la présentation persistante, explicite, désincarnée des connaissances et des informations dans une organisation. Barthes et al.(1999) ajoutent que c'est un ensemble de savoirs et savoir-faire en action, mobilisée par les employés d'une entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (produire des biens ou des services).

Cette mémoire organisationnelle a longtemps été appréhendée comme un stock de connaissances. Selon Mermoud-Thomassian (2002), dans cette acceptation la mémoire a pour fonction d'agir sur les comportements ce qui engendre un apprentissage comportemental ou behavioriste. Toutefois les recherches récentes montrent qu'elle est à la fois un support de connaissances et un processus, ce qui permet de reconsidérer son rôle dans le processus de MC et la création de dynamique d'apprentissage organisationnel.

### **1.1.5 L'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel ne répond toujours pas à une définition précise, malgré que ce soit un thème qui a passionné de nombreux chercheurs dans différentes disciplines produisant alors de nombreux travaux difficiles à synthétiser (Koenig, 1994).

Néanmoins, l'apprentissage organisationnel peut être appréhendé comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles (Ingham, 1994). Il est communément admis de distinguer deux approches de l'apprentissage organisationnel : behavioriste (Cyert et March, 1963; March et Olsen, 1976) et cognitive (Argyris et Schön, 1978, 1996).

Pour certains auteurs, l'apprentissage organisationnel repose sur une mémoire organisationnelle (Girod, 1995; Levitt et March, 1988; March, 1991). En effet, parler d'apprentissage suppose qu'il y ait capitalisation des savoirs dans la mémoire de l'organisation, comme le précise Charue (1992, p.10) : « Il y a apprentissage organisationnel lorsque les membres de l'organisation construisent des savoirs pertinents par rapport à la mission de l'organisation et que ces derniers sont codés ou mémorisés dans l'organisation ».

## 1.2 HYDRO-QUÉBEC : UN TOUR D'HORIZON

Hydro-Québec est l'une des plus importantes sociétés au Québec et joue un rôle de premier plan dans la valorisation des ressources énergétiques de la province. Soucieuse de l'efficacité de ses opérations, Hydro-Québec compte sur le savoir-faire d'une solide équipe de professionnels qui veillent tous à la saine gestion des opérations de l'entreprise<sup>3</sup>.

Hydro-Québec, de par sa mission première d'assurer à long terme l'approvisionnement électrique du Québec, joue un rôle pivot au sein de la société québécoise. Au fil des ans, l'entreprise a mis en œuvre plusieurs mécanismes d'information auprès de ses employés, de ses diverses clientèles et de la population en général. Sensible à l'évolution de la société québécoise, Hydro-Québec poursuit des efforts soutenus de conservation et de transfert des connaissances en vue de faire valoir ses services, ses programmes et ses activités.

Sa structure comprend quatre divisions : Hydro-Québec Production, Hydro-Québec TransÉnergie, Hydro-Québec Distribution ainsi qu'Hydro-Québec Équipement.

---

<sup>3</sup> Rapport annuel, Hydro-Québec, 2010, document interne et inédit

Chacune de ces divisions est chapeautée par un président<sup>4</sup>. Cette séparation fonctionnelle a été rendue possible suite à l'adoption par le gouvernement du Québec de la Loi modifiant la Loi sur la Régie de l'énergie. Cette loi vise à préserver les acquis de la nationalisation, mais également à permettre la production d'électricité par la concurrence.

Ce projet de recherche consiste à l'exploration et la description du processus de management des connaissances à Hydro-Québec en général et au sein de la division Hydro-Québec distribution en particulier. En effet :

Hydro-Québec Distribution est responsable de l'approvisionnement des Québécois. Elle dispose d'un volume annuel d'électricité patrimonial fourni par Hydro-Québec Production à prix fixe, conformément à la loi. Au-delà de ce volume, Hydro-Québec Distribution procède par appels d'offres auprès des producteurs d'électricité, dont Hydro-Québec Production<sup>5</sup>.

### 1.3 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Ce tour d'horizon des différents instruments d'exploration et de concepts touchant au processus de management des connaissances provoque l'émergence d'une problématique pertinente appuyée par un ensemble de points d'investigation importants:

En effet, malgré le fait qu'il existe un réservoir important de résultats de recherche, le domaine de l'utilisation des connaissances reste encore peu développé (Landry ,2001). Les études menées par plusieurs chercheurs Huberman et Thurler (2006) ainsi que Landry et al. (2003), dénotent, certes d'un effort allant dans le sens de la conceptualisation et ont permis d'identifier des déterminants de l'utilisation de la

---

<sup>4</sup> L'organigramme de la société Hydro-Québec est présenté à l'Annexe A.

<sup>5</sup> Hydro-Québec, Plan stratégique 2009-2012

recherche, mais peinent à proposer une approche commune et consensuelle de l'utilisation des connaissances. La plupart des auteurs qui se sont intéressés à l'utilisation des connaissances n'ont fait que dresser une série de variables explicatives de leur utilisation.

Bien que les efforts investis par plusieurs chercheurs pour développer des ébauches de modèles conceptuels qui expliquent clairement le processus de création et d'utilisation des connaissances qui tiennent compte d'autres variables touchant à ce processus, peu de modèles semblent émerger de la littérature et faire l'unanimité parmi les experts du domaine de l'utilisation des connaissances (Belkhodja, 2006). Or, une meilleure compréhension conceptuelle et opérationnelle du management des connaissances issue de la recherche permettrait d'accroître l'intégration d'un tel processus dans les politiques de management des organisations autant privées que publiques.

À y regarder de plus près, le domaine de l'utilisation des connaissances fait face à la fois à une crise d'identité en termes de théorisation et de conceptualisation (Backer, 2001), et à une évolution des domaines d'utilisation et une valorisation stratégique importante (Paisley, 2003). Ce paradoxe caractérise, en effet, les processus de management des connaissances impliquant la construction de connaissances, leur capture, leur dissémination, leur stockage et leur utilisation (Demarest, 2000).

Cette recherche dans le secteur de l'énergie tente de s'attaquer à certaines de ces insuffisances en portant, entre autres, un regard nouveau tant conceptuel qu'opérationnel sur les déterminants de processus de gestion et d'utilisations des connaissances dans les entreprises ainsi qu'à la valorisation du rôle de la mémoire organisationnelle en tant qu'instrument d'importance cruciale dans la réussite de l'implantation de ce processus.

À la lumière du cheminement fait jusqu'à présent, il est apparu que plusieurs avenues sont possibles à investiguer. Quivy et Campenhoudt (1995) disent que la

problématique est une manière d'interroger les phénomènes étudiés. La difficulté résidait donc à faire ce choix parmi l'éventail d'alternatives étant donné la présence de plus d'une problématique possible...

Finalement, c'est donc à partir de la société d'État Hydro-Québec qu'il sera possible de faire cette recherche, car les changements sociodémographiques au Québec poussent cette entreprise à mettre en place des programmes et des politiques de gestion et de transfert des connaissances qui tentent d'impulser la dynamique encourageant l'engagement dans cette démarche.

#### 1.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Il est nécessaire de vérifier dans la réalité comment se fait le lien entre le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et la mémoire organisationnelle. La réflexion s'est donc fait en ce sens et pour y arriver, certains objectifs à atteindre ont été fixés.

Le premier objectif est de montrer que l'engagement dans un processus de MC au quotidien permet à l'organisation de détenir un capital immatériel d'une importance cruciale pour la compétitivité et est un facteur essentiel de croissance économique.

Le deuxième objectif est de prouver qu'agir au quotidien pour la conservation des connaissances dans la mémoire organisationnelle permet réellement de créer une dynamique de création et de transfert des connaissances. Ainsi, montrer que ce processus permet de reconsiderer le rôle de la mémoire organisationnelle d'un simple stock d'informations à un support au développement des connaissances.

Le troisième objectif est d'expliquer l'apport du MC dans le renforcement des compétences organisationnelles par la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnelle.

Ce premier chapitre arrive à sa fin et a permis d'être davantage conscient de notre problématique de recherche ainsi que des éléments la constituant. À partir de toutes ces informations, il apparaît propice de porter notre intérêt sur le processus de MC dans les entreprises en tentant de répondre à cette question :

Comment la mise en place d'un système de management des connaissances permet-elle de reconsidérer le rôle de la mémoire organisationnelle ?

Il est donc nécessaire d'approfondir des éléments théoriques pour comprendre le phénomène. Pour ce faire, le deuxième chapitre est consacré précisément à la revue de littérature sur les différentes notions de connaissances et plus particulièrement sur les éléments de cette recherche soit le processus de gestion des connaissances et la mémoire organisationnelle. Il se termine avec la présentation du modèle conceptuel, des propositions et des variables de recherche.

## **Chapitre 2**

### **Contexte théorique**

**PARTIE I**  
**Les défis du management des connaissances**

La revue de la littérature présente de façon plus approfondie les concepts de notre thème de recherche énoncés dans la problématique. Ce chapitre se divise en trois grandes sections : 1) les connaissances dans l'organisation, 2) l'émergence des différentes approches et 3) le management des connaissances.

## 2.1 LES CONNAISSANCES DANS L'ORGANISATION

Dans cette section, nous allons présenter les connaissances sous tous leurs aspects. On commence par les définitions, pour ensuite présenter les approches des connaissances, avant d'aller aux taxonomies, pour finir par les modèles de transformation des connaissances.

### 2.1.1 Définitions

En même temps qu'il édifie une vertigineuse Tour de Babel des connaissances, notre siècle effectue une plongée plus vertigineuse encore dans la crise des fondements de la connaissance. (Morin, 1992, p.343)

#### 2.1.1.1 *Qu'est-ce que la connaissance ?*

La connaissance est une notion aux sens multiples qui sont à la fois utilisés dans le langage courant et objet d'étude poussée de la part des philosophes contemporains. Elle définit tout aussi bien « l'état de celui qui sait » que « les choses sues ». Il n'y a pas aujourd'hui de définition plus substantielle de la connaissance qui soit largement admise. Les connaissances, leur nature et leur variété, la façon dont elles sont acquises, leur processus d'acquisition, leur valeur, et leur rôle dans les sociétés

Humaines, sont étudiées par une diversité de disciplines, notamment la philosophie, l'épistémologie, la psychologie, les sciences cognitives, l'anthropologie et la sociologie (Cheruette, 2009).

Si l'on veut avoir une définition plus large de la « connaissance », on obtient selon Perrin (2004), trois grandes notions auxquelles on peut se rattacher à savoir :

- Une connaissance est une notion plus ou moins complète ou précise que l'on a de quelque chose;
- Une connaissance désigne la faculté de connaître, de comprendre;
- Une connaissance est le droit de porter un jugement sur quelque chose qui est lié au niveau de connaissance que l'on a de cette chose.

Ces définitions, toujours selon Perrin (2004), montrent que la connaissance englobe trois qualités nécessaires à sa création : des capacités (de jugement, de compréhension); de l'habileté (à utiliser nos capacités) et enfin, des compétences (qui permettent de porter un jugement).

Ces distinctions représentent une première approche du terme « connaissance ». Dans un contexte plus spécifique, celui des organisations, Sanchez, Heene et Thomas (1996) ont proposé la classification suivante :

- Les *capacités* sont des modèles ou des schémas d'actions repérables dans l'utilisation d'actifs pour créer, produire et/ou offrir des produits sur un marché.
- La notion *d'habileté* est employée pour désigner une capacité face à une situation très spécifique.

- Les *ressources* sont des actifs tangibles et intangibles, disponibles et utiles, que la firme mobilise pour détecter ou répondre aux opportunités du marché.
- Les *compétences* représentent l'habileté de la firme à soutenir le déploiement coordonné des actifs dans le but de l'aider à atteindre ses buts. Dans ce sens, « l'habileté à soutenir » est proche de « pouvoir faire quelque chose ». Ce qui signifie que la compétence est plus qu'une connaissance en action. C'est la capacité à combiner des ressources cognitives. Pour Montmollin (1984), c'est un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.
- *La connaissance ou le savoir* sont un ensemble de croyances détenues par un individu à propos d'une relation de causalité entre des phénomènes. Certains groupes de personnes au sein de la firme partagent le même ensemble de croyances à propos de la même relation causale » (Perrin, 2004).

#### 2.1.1.2 *La connaissance dans la philosophie*

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), les philosophes occidentaux s'accordent pour dire que la connaissance est la « connaissance vraie justifiée », ce qui signifie que notre croyance dans la vérité de quelque chose ne constitue pas notre vraie connaissance de celle-ci, aussi longtemps qu'il existe une chance, même faible, que notre croyance soit innée. En fait et toujours selon ces auteurs, il existe deux grandes traditions épistémologiques en occident, le rationalisme qui prétend que la connaissance n'est pas le produit de l'expérience sensorielle, mais un processus mental idéal, et l'empirisme qui proclame qu'il n'y a pas de connaissance à priori et que la seule source de connaissance

est l'expérience sensorielle. Ces deux approches divergent donc sur ce qui constitue la vraie source de la connaissance.

Le Tableau 1 fait ressortir à ce propos comment les philosophes ont toujours essayé de sonder les facultés de l'homme à connaître son environnement et à se connaître soi-même, et leurs analyses reposent principalement sur la séparation cartésienne du sujet et de l'objet. On remarque comment Perrin (2004) les a regroupés dans deux courants de pensée soit rationaliste ou empirique. D'une part, la connaissance est obtenue par un raisonnement déductif (rationalisme) tandis que d'autre part, la connaissance ne s'acquiert que par l'expérience (empirisme).

Tableau 1  
*Les approches de la connaissance dans la philosophie*

Rationalisme	Empirisme
La connaissance est obtenue par un raisonnement déductif	La connaissance ne s'acquiert que par l'expérience
PLATON	ARISTOTE
La connaissance est un processus mental <i>a priori</i> . La théorie des idées : le monde n'est que le pâle reflet du monde des idées. Pour atteindre la perfection de ce monde, seule la raison est possible, car les sens sont trompés.	La connaissance est le produit de notre expérience <i>a posteriori</i> . L'observation est indispensable pour bâtir une connaissance scientifique.
DESCARTES	LOCKE
Le discours de la méthode est le scepticisme méthodologique : que puis — je considérer sans aucun doute ?	L'esprit humain naît vierge de toute connaissance, c'est une table rase ( <i>tabula rasa</i> ) qui va se construire par l'expérience

Source : Perrin, A (2004).

Le philosophe Kant (1781) admet que les connaissances proviennent de l'expérience, mais que le phénomène de création et d'acquisition de celles-ci s'accompagne d'un traitement par notre raison de l'expérience vécue. Ainsi, la connaissance, cette faculté de juger, apparaît si et seulement si notre raison et nos sens, notre rationalisme et notre empirisme, fonctionnent en même temps.

En outre, Polanyi (1958, 1966) démontre que toute forme de savoir suppose une participation subjective du connaisseur et que l'objectivité pure est une illusion, y compris dans les sciences «dures». En fait, nous devant à cette auteure la distinction fondamentale entre la connaissance tacite et la connaissance explicite puisqu'il considère que les connaissances verbalisables et explicites ne représentent qu'une partie limitée du savoir humain. Dans ce sens, le savoir tacite relève d'une appréhension subjective de la réalité qui échappe au formalisme logique des connaissances scientifiques. Au contraire, la connaissance explicite est transférable et explicable à travers un code, un langage scientifique et technique.

#### *2.1.1.3 La connaissance dans les théories économiques*

Le traitement de la connaissance diffère en fonction de l'importance qui lui est accordée. Nonaka et Takeuchi (1995) font ressortir les différences les plus importantes en distinguant l'économie Néoclassique de Marshall, l'École Autrichienne d'Économie de Hayek et Schumpeter, la théorie de la firme de Penrose et le modèle évolutionniste technologique de Nelson et Winter.

Dans l'économie Néoclassique, Marshall considère que le Capital est formé pour une grande part de connaissance et d'organisation, que la connaissance est le moteur de production le plus puissant et que l'organisation soutient la connaissance. Mais les économistes néoclassiques ont fortement limité la notion de connaissance à l'information sur les prix.

Dans l'École d'Économie Autrichienne, Von Hayek et Schumpeter ont défini la connaissance comme subjective et ne pouvant être traité comme étant fixe. Ils ont décrit la dynamique du changement économique en portant leur attention sur les connaissances détenues par chaque agent plutôt que sur les connaissances partagées par les acteurs économiques.

Hayek, quant à lui, attira l'attention sur l'importance des connaissances implicites, spécifiques au contexte et Schumpeter (cité dans Perreau, 2005) met en évidence l'importance de la combinaison des connaissances explicites dans l'innovation

Enfin, Penrose (1959) considère la firme comme un répertoire de connaissance où les services procurés par ces ressources sont une fonction de l'expérience et des connaissances accumulées au sein de la firme.

Finalement, Nelson et Winter (1982), reconnaissent que l'essence de la technologie est la connaissance.

#### *2.1.1.4 La connaissance dans les théories du management et de l'organisation*

Selon Nonaka, Takeuchi et Ingham (2005), depuis le milieu des années 80, une nouvelle tentative de synthèse des approches scientifiques et humanistes du management a vu le jour, et ce, plus précisément dans les sujets traitant de la société de l'information, dans les théories traitantes de l'apprentissage organisationnel et dans les nouvelles approches de management stratégiques basées sur les ressources.

Pour Drucker (1985), nous entrons dans « la société de la connaissance » dans laquelle la ressource de base sera la connaissance, et dans laquelle « les travailleurs de la connaissance » joueront un rôle central. Il a reconnu l'importance de la connaissance tacite en prétendant qu'un savoir-faire ne pouvait être expliqué sous forme de mots parlés ou écrits.

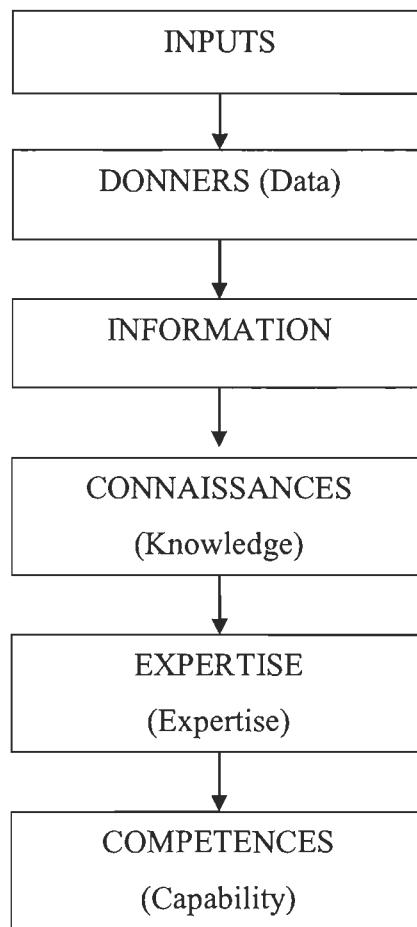
Dans les années 1990, « l'approche basée sur les ressources » a commencé à émerger pour aider les entreprises à mener la concurrence plus efficacement. Cette approche considère les compétences, les capacités, les talents ou actifs stratégiques comme étant les sources d'avantages compétitifs. Cette approche est enracinée dans la théorie de la firme de Penrose (1959). Prahalad et Hamel (1990) mettent en exergue l'importance des « compétences centrales » dans l'apprentissage organisationnel et ils soutiennent l'importance des technologies au niveau de l'entreprise tout entière et des talents de production dans l'obtention d'un avantage compétitif.

La nature dynamique de la stratégie est aussi développée par Teece, Pisano et Shuen (1986-1998), à travers leur concept de « capacité dynamique » d'une organisation.

Mais ces théories ne traitent qu'implicitement de la connaissance, elles ne montrent pas comment est créée la connaissance et ne parle pas du rôle du management intermédiaire (Nonaka et Takeuchi, 1995).

### 2.1.2 Taxonomies des connaissances

La Figure 1 présente comment, selon BecMCan (1998), la ressource « connaissance » fait partie d'une chaîne de transformation ou encore d'un processus comportant un certain nombre d'étapes. Les données (data) constituent la matière brute de la chaîne. L'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière. Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes. Les cas, les règles, les modèles sont trois types de connaissances. Elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubriques dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrage, bases de données, supports magnétiques. Ainsi, les connaissances sont structurées, codifiées et subissent des concentrations successives ayant pour caractéristique d'accroître l'utilité des connaissances (Tebourbi, 2000).



Source : Liebowitz et BacMCan (1998).

*Figure 1.* La hiérarchie des connaissances

#### *2.1.2.1 La dimension épistémologique*

Au plan épistémologique, les auteurs qualifient la connaissance en faisant des distinctions particulières. Selon eux, elle peut être soit tacite, explicite ou codifiée, abstraite, concrétisée, ancrée ou intrinsèque. À ce propos, Popper (cité dans Boisot, 1995) classe quatre sortes de connaissances soit artistique, scientifique, esthétique et technique qu'il regroupe sous deux catégories d'une part abstraite et concrète et d'autre part, codifiée et non codifiée. C'est ce dont il est question maintenant.

Tableau 2  
*La typologie des connaissances de Popper*

Connaissance	Non codifiée	Codifiée
Abstraite	Connaissance artistique	Connaissance scientifique
Concrète	Connaissance esthétique	Connaissance technique

Source : Boisot (1995), p.550.

*Les connaissances tacites.* C'est Polanyi (1966) qui a introduit la distinction entre connaissance tacite et explicite. La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, qui n'est pas facile à exprimer, difficile de la formaliser et de la communiquer. La connaissance tacite inclut des éléments cognitifs tels que des schémas, des paradigmes, des modèles mentaux, etc. et des éléments techniques tels que des savoir-faire concrets. Elle est subjective, créée dans un contexte spécifique. Cette connaissance tacite peut être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou des interprétations d'événements partagées.

Elle peut être très difficile à communiquer ou à partager avec les autres et se caractérise par l'idée que « *we know more than we can tell* ». Elle est ainsi la connaissance acquise par l'expérience, c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer (Nonaka et Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962, 1966).

Pour Gaynard (2000), cette connaissance tacite de l'entreprise peut être observée de manière individuelle ou de manière collective.

*Les connaissances explicites ou codifiées (Encoded Knowledge).* La connaissance explicite ou « codifiée » se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique. Selon Polanyi (1996), nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer. C'est une connaissance formelle et systématique regroupant les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures (Nonaka et Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962, 1966, cités par Bayad, Simen, 2003).

Si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est l'éducation formelle (Comte et Scott, 1998). Elle est articulée, capturée et est partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui veulent dire quelque chose. Notons que c'est Polanyi qui a différencié la connaissance tacite et explicite, mais c'est Boisot (1995) qui analyse cette dimension épistémologique par les termes de « connaissance codifiée » et « non codifiée », auxquels il associe la dimension d'abstraction.

*Les connaissances abstraites (Embrained Knowledge).* Elles sont appelées aussi connaissances théorisées, intellectualisées, dépendent des savoirs conceptuels et des capacités cognitives, et elles sont donc proches de la notion de capacité cognitive, tel que cette notion a été mise en œuvre par Simon (2003) avec le cas des capacités cognitives limitées (cité dans Pesqueux, 2004).

*Les connaissances concrétisées (Embodied Knowledge).* Elles sont mises en pratique et orientées vers l'action et elles sont seulement en partie explicites, car elles sont enracinées dans des contextes spécifiques. Ceci a conduit certains théoriciens de « l'action située » à montrer que les individus construisent l'interprétation des technologies lorsqu'ils interagissent avec elles : c'est ainsi qu'ils accèdent à la connaissance de ces technologies (Pesqueux, 2004).

*Les connaissances ancrées (Encultured Knowledge).* Ces connaissances sont ancrées dans la culture, font référence aux processus de partage des savoirs (*process of achieving shared understanding*). Elles sont socialement construites dans la mesure où elles dépendent beaucoup du langage. Elles sont également assez volatiles et peu stables, puisqu'ouvertes à la négociation. Ce type de connaissances sont très liées aux relations entre acteurs organisationnels (Pesqueux, 2004).

*Les connaissances intrinsèques (Embedded Knowledge).* Nommées aussi encastrées, ou résident dans les routines. Elles s'analysent en termes de relation entre les technologies, les rôles, les procédures formelles et les routines émergents (Collins, cité dans Pesqueux, 2004).

#### 2.1.2.2 *La dimension ontologique*

La dimension ontologique fait passer du niveau individuel (la connaissance n'étant créée que par les individus) au niveau de l'organisation. La création de connaissances organisationnelles est alors le processus qui amplifie de façon organisationnelle les connaissances créées par les individus et les cristallise en tant que parties d'un réseau de connaissance de l'organisation (Bru, 2004). Une distinction entre connaissances individuelles et collectives se précise.

*Les connaissances individuelles.* C'est l'ensemble des croyances d'un individu, sur les relations de cause à effet entre phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Les philosophes se sont intéressés principalement à ce type de connaissance.

*Les connaissances collectives.* Ces connaissances sont celles des organisations ou des groupes de travail. Elles sont stockées dans des règles, des procédures, des routines et des normes partagées. Elles sont aussi appelées connaissances « sociales ». Ainsi, dans l'entreprise chaque individu ou groupe d'individus détient une connaissance particulière face à une problématique donnée. Toutefois, le Tableau 3 présente d'autres taxonomies des connaissances recensées par Berthon (2001, cité dans Bayad et Simen,

2003, p.14). Il s'agit d'une recension qui résume quelques terminologies utilisées par différents auteurs pour décrire les types de connaissances dont, entre autres, Tacite vs explicite ou encore Consciente, automatique, débattue et collective.

Tableau 3  
*Taxonomies des connaissances*

Principaux auteurs	Taxinomies
Fairlough (1982); Kogut et Zander (1995); Reix (1995).	Organisationnelle vs Individuelle
Brown et Duguid (1991); Hedlund et Nonaka (1993); Lyles (1988); Lyles et Schwenk (1992); Nonaka et Takeuchi (1995); Polanyi (1962); Starbuck (1992); Teece (1977).	Tacite vs Explicite
Anaud, Manz et Glick (1998); James (1950); Kogut et Zander (1992); Reix (1995); Vygotsky (1962).	Pratique vs De contexte
Sackman (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Spender (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et collective
Demsetz (1988); Grant (1996)	Générale vs Spécifique
Matusik et Hill (1998)	Public vs Privée
Buckley et Carter (1998)	Architecturale vs Composante
Zack (1998, 1999)	Additive, Séquentielle et complexe
	Fondamentale, Avancée et innovante
	Déclarative, Causale et Procédurale

Source : Berthon, 2001, cité dans Bayad et Simen, 2003, p.14.

Étant dynamique, la connaissance se transforme dans l'organisation en fonction des interactions entre connaissances tacites / explicites et connaissances individuelles / collectives. Or, les typologies basées sur les dimensions ontologiques et

épistémologiques sont statiques. Selon Baumard (1996) cette étude est nécessaire, car l'identification de la connaissance organisationnelle réside dans les dynamiques de sa transformation. Nous devons donc étudier les modèles existants de transformation de ces connaissances.

### **2.1.3 Les modes de transformation des connaissances**

Plusieurs modèles de transformation des connaissances ont été proposés. Parmi les modèles les plus utilisés, on cite : le modèle d'Huber (1991), le modèle de Boisot (1995), le modèle de Nonaka (1988) et enfin le modèle de Sveiby (2001). Ils sont expliqués respectivement ci-après.

#### *2.1.3.1 Le modèle d'Huber*

Le modèle d'Huber (1991) mêle la gestion de l'information et celle de la connaissance à travers un processus d'apprentissage. Selon Huber, si une unité apprend, toute l'organisation pourra avoir accès à la connaissance nouvelle. Le modèle décrit par Huber repose sur la relation entre l'apprentissage et le traitement de l'information par les individus. Ce processus passe par quatre étapes : l'acquisition de connaissance, la distribution de l'information, son interprétation et sa mémorisation.

#### ***ÉTAPE 1 : L'acquisition de la connaissance ou de l'information***

Cette acquisition est rendue possible via cinq processus :

1. *L'apprentissage congénital* qui représente les connaissances héritées du passé de l'organisation. Une organisation fonctionne souvent sur des bases de connaissances élaborées depuis une grande période de temps;
2. *L'apprentissage par l'expérience* qui résulte le plus souvent d'efforts non-intentionnels. Si les apprentissages dus à des expérimentations sont fréquents, le hasard reste un procédé courant;

3. *L'apprentissage par procuration* qui constitue l'apprentissage par imitation. Non pas qu'il s'agisse d'un apprentissage comportementaliste, mais l'organisation, prends exemple sur une autre (*le benchmarking*);
4. *L'apprentissage par greffe* que réalisent lors de l'entrée dans l'organisation de nouveaux individus. Que ce soit par embauche ou croissance externe, l'organisation apprend de ses nouveaux entrants;
5. *La recherche* qui est une source d'apprentissage constante pour l'organisation. Elle se fait par la veille stratégique, la recherche spécifique ou par un suivi des performances de l'entreprise.

### ***ÉTAPE 2 : La distribution de l'information***

C'est le processus par lequel les membres d'une unité regroupent les informations qu'ils ont acquises. L'information provenant de plusieurs sources est mise en commun avant de « remonter » ou d'être redistribuée à d'autres unités ou départements.

Ici, la problématique est de déterminer le type d'information à distribuer. On remarque ainsi que les unités recueillent de nombreuses informations pas toujours pertinentes, mais qu'en plus elles ne savent pas nécessairement tout ce qu'elles savent. Ces lacunes peuvent être comblées par une distribution efficace de l'information. Pour Huber, l'apprentissage est d'autant plus efficace que l'ampleur de la distribution est importante. Cette étape est donc un élément moteur du processus.

### ***ÉTAPE 3 : L'interprétation de l'information***

C'est un processus qui donne du sens à l'information. Par ce processus, les individus cherchent à comprendre les évènements, à les déchiffrer et à étudier les

résultats de cette analyse. Cette démarche entraîne un apprentissage si les membres de l'organisation assurent un partage des interprétations et des analyses. Une analyse commune permet à l'organisation de bénéficier d'une compréhension des théories en usage Argyris (1974), voire de leur possible redéfinition.

Ce partage est possible par :

- L'uniformité des cartes cognitives, car l'interprétation est facilitée par un langage et un processus de compréhension communs;
- La richesse des médias de communication, qui représente une capacité de changement des représentations mentales dans un intervalle de temps spécifique;
- La charge d'information qui définit le volume maximal adéquat d'informations que traitent les unités de l'organisation;
- Le « désapprentissage » et ses effets. Les individus doivent « effacer » certaines connaissances de leur mémoire pour en apprendre d'autres. Ce processus a des conséquences « psychologiques » sur les membres de l'organisation qui remettent en question leurs connaissances actuelles.

#### ***ÉTAPE 4 : La mémorisation de l'information***

Une fois le processus arrivé à ce stade, il est nécessaire que l'organisation, par l'intermédiaire de ses membres, stocke la connaissance dans sa *mémoire organisationnelle*, car les mémoires individuelles ne retiennent la connaissance que pendant le temps de présence de l'individu dans l'organisation. Les NTIC, les bases de données et les systèmes de management des connaissances par codification jouent ici un rôle important même si les mémoires informatiques limitent le stockage d'informations tacites.

### 2.1.3.2 *Le modèle de Boisot*

Les travaux de Max Boisot (1995) cherchent à montrer comment l'information issue d'un environnement chaotique est transformée en connaissance par l'intermédiaire d'un cycle d'apprentissage social faisant intervenir la dimension culturelle. Le modèle de Boisot, développé au cours de sa thèse, est le modèle *I-Space* ou « l'espace de l'information » (cité dans Perrin, 2004). Il est basé sur trois dimensions : l'espace épistémologique, l'utilité et la culture pour former une représentation en trois dimensions dans lesquels les flux et les dynamiques des informations et des connaissances sont exploitables, et au travers desquels la création et la diffusion de connaissances sont explicables.

La création de la connaissance active les trois dimensions de l'*I-Space* selon un processus particulier. L'examen de cette séquence montre comment ces trois dimensions interagissent pour construire graduellement une connaissance à partir des mouvements d'une information dans un champ de données. Elle se schématise sous la forme d'un mouvement cyclique décomposable en six séquences :

#### 1. *Scanning*

Tout d'abord, il est nécessaire de scanner l'environnement d'information pour identifier les opportunités et les menaces généralement disponibles dans des données dissimulées au sein de petits groupes, à savoir des signaux faibles. Lors de la première phase, le principal problème est lié à la dissonance cognitive qui permet aux individus de filtrer ou de bloquer les stimuli externes venant d'une donnée ou d'une information. Les informations choisies par l'individu sont donc des informations à haute valeur ajoutée.

#### 2. *Sélection*

Les nouvelles informations trouvées passent ensuite dans la phase de résolution de problèmes, durant laquelle elles vont être structurées et définies avec plus

d'exactitude afin d'éliminer au maximum l'incertitude toujours liée à cette intuition. Cette seconde phase fait appel à des processus de sélection de « bonnes ou de mauvaises » informations. Mais ces informations sont aussi choisies en fonction des connaissances existantes chez les individus.

### *3. Abstraction*

L'abstraction consiste en la généralisation de l'application de la nouvelle connaissance codifiée par des tests dans des situations multiples. Elle est classiquement limitée par les habitudes qui limitent la réflexion. Les barrières à la codification sont tout aussi nombreuses et constituent à un frein à la diffusion. L'absence de volonté de communication semble être le facteur le plus déterminant à ce sujet.

### *4. Diffusion*

Une fois la certitude de l'utilité de la nouvelle connaissance installée, l'organisation la diffuse en son sein afin qu'elle devienne disponible pour le plus grand nombre d'individus. La diffusion est accélérée par les nouvelles technologies de l'information et de communications (NTIC) qui permettent de transmettre à des coûts de moins en moins élevés les connaissances installées.

### *5. Absorption*

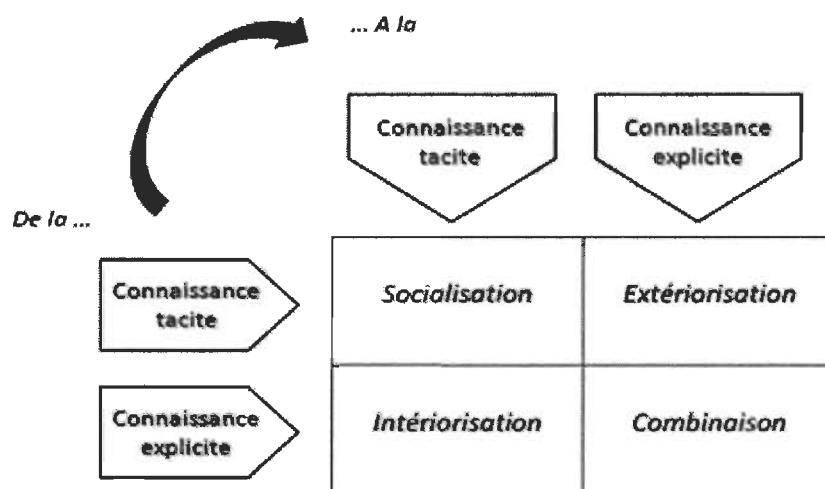
Une fois la phase de diffusion terminée, intervient celle d'absorption qui intérieurise la nouvelle connaissance au travers d'une utilisation. Celle-ci est freinée par les valeurs profondément enfouies dans des habitudes inconscientes. Le déblocage d'une telle situation se réalise par deux options, la première est le rejet total de la nouvelle connaissance et la deuxième est la transformation majeure des croyances passées.

## 6. Impact

La dernière phase du processus d'apprentissage est l'impact, ce qui signifie que la nouvelle connaissance s'enfouit dans les pratiques concrètes comme les artefacts, les règles de l'organisation ou les schémas de croyances. Les freins consistent essentiellement à ne pas trouver d'applications valorisantes à la nouvelle connaissance.

### 2.1.3.3 Le modèle de Nonaka

La Figure 2 présente le modèle SECI de Nonaka (1988) qui est certainement l'un des auteurs les plus cités quand il s'agit de parler de la création et du transfert des connaissances. Il propose un modèle de partage et de transfert des connaissances composé de quatre modes de conversion des connaissances : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation et la combinaison.



Source: Nonaka (1995)

Figure 2 : Le modèle de conversion des connaissances SECI

#### a) La socialisation

De la connaissance tacite à la connaissance tacite, c'est un processus de partage de l'expérience pour par la suite créer de nouvelles connaissances. La

clé pour acquérir la connaissance tacite est l'expérience, l'observation, l'imitation et le partage, mais elle peut s'acquérir par le partage

*b) L'externalisation*

De la connaissance tacite à la connaissance explicite, c'est un processus de formalisation de la connaissance tacite en concepts explicites. Expliciter les connaissances pour les rendre visibles est une activité qui peut avoir recours à des moyens comme la métaphore, les modèles, ou certains concepts qui expriment la connaissance tacite d'une personne. Nonaka avait énoncé que « passer du tacite à l'explicite est réellement un processus d'énonciation de sa propre vision du monde : ce qu'il est et ce qu'il devrait être ». Le processus d'externalisation est déclenché par le dialogue ou la réflexion.

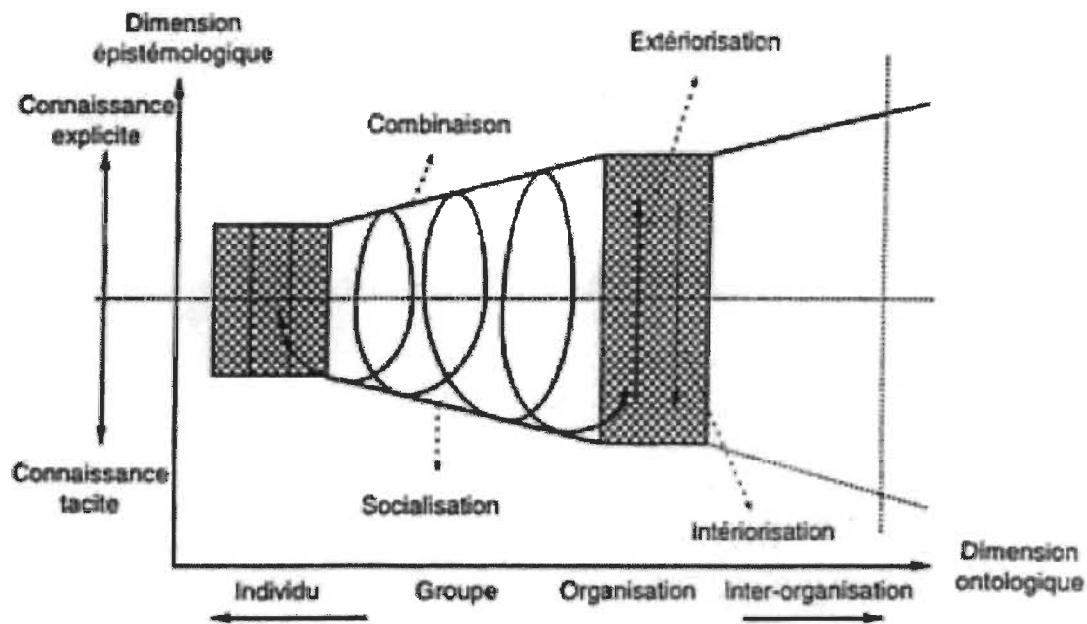
*c) La combinaison :*

De la connaissance explicite à la connaissance explicite, c'est un processus de systématisation des concepts explicites en un système de connaissance. La combinaison est ainsi utilisée dans les universités et dans d'autres types d'enseignement formel. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites à travers documents, réunions, conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisés, par addition, tri, catégorisation comme dans la construction de banques de données.

*d) L'internalisation : (ou l'intériorisation) :*

De la connaissance explicite à la connaissance tacite, c'est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à l'apprentissage « en faisant ». Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de diagrammes dans des documents, manuels ou récits oraux.

La Figure 3 de Nonaka vient dans la continuité de son modèle SECI de 1988. L'auteur montre que les connaissances sont dans un mouvement de spirale continu et infini de création des connaissances organisationnelles. Il explique comment l'individu interagit avec l'organisation au travers de ses connaissances. Le développement des connaissances est un processus en spirale dans lequel on retrouve trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation. Cette dynamique facilite le transfert des connaissances tout en tenant compte de deux dimensions, soit épistémologique et ontologique.



Source : Nonaka (1995) cité dans Tebourbi (2000), p.74

Figure 3: Spirale de création des connaissances organisationnelles

#### 2.1.3.4 *Le modèle de Sveiby*

Sveiby (2001) analyse les modes de transformation de la connaissance à travers trois structures, plus précisément, il étend les modes de transformation de l'information

et de la connaissance aux structures suivantes : la structure interne, la structure externe et les compétences. Il étudie ainsi les flux de transfert et de conversion de connaissances.

*a) Les conversions de connaissances entre les individus*

Les connaissances sont modifiées en fonction du niveau de communication et de confiance établi entre les individus. La principale problématique est de comprendre jusqu'où les individus sont prêts à aller pour partager ce qu'ils savent.

*b) Les conversions des connaissances entre les individus et la structure externe*

Les connaissances détenues par l'organisation sont transformées lors des relations avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires. Les employés sont ici à même de transférer des connaissances vers les parties prenantes en organisant des rencontres avec ces derniers. Ces actions doivent principalement servir à construire la réputation de l'entreprise et à faciliter les remontées d'information.

*c) Les conversions de connaissances de la structure externe aux individus*

Les employés détiennent, à tous les niveaux et toutes les fonctions de l'entreprise, des connaissances sur les relations entre l'entreprise et les parties prenantes. Les compétences des membres de l'organisation sont augmentées grâce à une socialisation accrue entre eux et la structure externe. Cette relation doit alors être capitalisée dans des systèmes d'information.

*d) Les conversions de connaissances entre les compétences des employés et les structures internes*

Ce mode de conversion est le plus étudié dans le champ du management des connaissances. À l'origine de cette pratique, de nombreux projets d'Intelligence artificielle ont tenté de modéliser la connaissance détenue par les experts dans

les entreprises, pour les transférer à la structure interne. Puis, ce sont les meilleures pratiques dans les différentes unités d'une entreprise qui ont été formalisées et codifiées selon des méthodes de recueil d'expérience. De là est née une confusion entre l'information et la connaissance et l'avènement des outils technologiques dans les projets de management des connaissances. Conformément aux travaux de Sveiby, cette approche est nécessaire, mais elle se limite à la question des conversions des compétences et des connaissances tacites vers la structure interne. La solution ici est souvent présente dans les entreprises : elle passe par des outils de partage d'information, des moteurs de recherche et de catégorisation, une Gestion Electronique des Documents. Selon Sveiby (2001), la clé de la réussite ne se trouve pas dans la sophistication des outils, mais dans la mise en place d'un climat collaboratif et une implication du personnel dans l'utilisation des NTIC.

e) *Les conversions de connaissances de la structure interne vers les compétences individuelles*

Ce mode de conversion est rendu possible si les connaissances ont été formalisées en amont (la situation précédente). Les connaissances deviennent alors des informations. Ces dernières doivent être utilisables dans l'action sinon l'investissement est inutile. Il est donc nécessaire de valoriser l'information disponible dans le Système d'Information en prouvant son influence sur les compétences des employés. Des solutions comme des espaces d'apprentissage (e-learning) ou des études de cas permettent d'améliorer l'interface homme-machine et d'articuler l'information disponible.

f) *Les conversions de connaissances au sein de la structure externe*

Il s'agit ici de comprendre comment les clients utilisent le produit et ce qu'ils en pensent. Les informations récupérées auprès des fournisseurs, des partenaires et de ces clients peuvent se réaliser grâce à des enquêtes de

satisfaction ou des présentations de produits. La réputation de l'entreprise est à nouveau développée par ce type d'initiative. Certains clients peuvent contribuer à enrichir l'image, à offrir des références prestigieuses et à proposer de nouvelles missions.

g) *Les conversions de connaissances au de la structure externe à la structure interne*

L'entreprise peut également convertir les connaissances de ses partenaires et de ses fournisseurs. La question est de savoir si les entreprises apprennent des alliances stratégiques et créent des connaissances à partir de celles-ci. Il peut également s'agir de la mise en place d'un système de relation fournisseurs, de relation client et de partenariats temporaires pour développer certains types de produits. Certains clients contribuent à la composante interne en proposant des projets comportant à la fois des enjeux et des difficultés et un élément pédagogique majeur offrant l'occasion d'élaborer de nouvelles méthodes.

h) *Les conversions de connaissances de la structure interne à la structure externe*

L'organisation peut également augmenter la connaissance et la compétence de ses partenaires. Une relation gagnant-gagnant est alors mise en place. Les services personnalisés apportés au client, les extranets, les services *e-business* ou encore les *help-desks* permettent d'améliorer cette relation.

i) *Les conversions de connaissances au sein de la structure interne*

La structure interne est le cœur de l'organisation. Elle doit donc favoriser l'intégration et les conversions de connaissances en son sein. Le management des connaissances est alors perçu comme le processus majeur pour favoriser ses flux. Ses problématiques sont à nouveau dominées par les solutions technologiques qui permettent d'identifier et de rationaliser le capital informationnel de l'entreprise : les données et les informations structurées et

non structurées. Les bases de données et les systèmes d'information, voire les ERP, sont censés le permettre.

j) *Maximiser la création de valeur*

Les différents modes de conversion que nous venons d'étudier existent de manière non coordonnée dans la plupart des entreprises. Une stratégie de management des connaissances est donc le mode opératoire pour coordonner ses différents modes. Il s'agit alors d'obtenir le dynamiser les processus d'apprentissage en remettant en cause certaines routines organisationnelles. Par exemple, les lourds investissements consentis dans les « outils de management des connaissances » obtiennent des taux d'utilisation très faibles en raison de l'absence d'un climat collaboratif et de l'absence d'une culture de partage de l'information.

Finalement, dans le Tableau 4, Perrin (2004) présente comment la création de valeur est le résultat des différentes interactions. Il synthétise le modèle de conversion des connaissances de Sveiby (2001) expliqué précédemment.

Tableau 4

*Synthèse du modèle de conversion des connaissances de Sveiby (2001)*

Lieu de conversion des connaissances	Solutions pour augmenter les flux de transferts des connaissances
1. Entre les individus	Développer la confiance
2. Des individus à la structure externe	Éduquer les clients
3. De la structure externe vers les individus	Apprendre des clients
4. Des compétences individuelles à la	Mise en place d'outils et de logiciels MC

---

#### structure interne

---

5. De la structure interne aux compétences individuelles	Mettre en pratique la connaissance par des cas, des simulations ( <i>e-learning</i> )
6. Au sein de la structure externe	Augmenter la réputation de l'entreprise et connaître l'opinion des parties prenantes
7. De la structure externe à la structure interne	Nouer des alliances stratégiques et mettre en place des systèmes de relation clients ou fournisseurs
8. De la structure interne à la structure externe	Ouvrir sa connaissance aux clients et améliorer le service rendu
9. Au sein de la structure interne	Optimiser les bases de données et l'intégration des Systèmes d'Information

---

Source : Selon Perrin (2004).

Après avoir présenté les modèles de transformation des connaissances, il est important de présenter les différentes approches de la connaissance de l'approche ressources à l'approche connaissances.

#### 2.1.4 De l'approche par les ressources à l'approche par les connaissances

C'est au début des années 1980 que le management moderne a cherché des solutions autres que les approches stratégiques classiques centrées sur l'environnement. Ainsi les chercheurs se rendent compte de l'importance des ressources rares dont dispose une entreprise dans sa réflexion stratégique et son développement. De là émerge l'approche ressources (RBV), suivie de l'approche connaissances (KBV). Dans ce qui suit, nous allons présenter les deux approches et les principaux points de divergences.

#### 2.1.4.1 *L'approche ressources RBV (Resource basedview)*

Selon Arrègle (1995), l'approche *resource based* (RBV) met en avant l'importance des ressources rares dont dispose une entreprise dans sa réflexion stratégique et son développement. Le point de départ de ce courant est le constat empirique que les entreprises dans une même industrie sont différentes les unes des autres et qu'il existe une certaine inertie entre ces différences.

Pour l'approche *ressource based*, cela indique que les entreprises sont hétérogènes sur le plan des ressources qu'elles utilisent et que ces différences persistent.

Les ressources sont spécifiques à l'entreprise. Elles peuvent être tangibles ou intangibles. Ainsi Barney (1991, p.101) considère que les ressources d'une entreprise sont « les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre ses stratégies... ».

Si elle est apparue durant les années 1980 comme indiqué précédemment, cette approche s'est inspirée d'une source principale : les travaux de Penrose (1959). En effet, cette auteure constatait déjà que les économistes avaient reconnu l'importance de la connaissance dans le système économique sans pour autant traiter véritablement ce sujet : « *Economists have, of course, always recognized the dominant role that increasing knowledge plays in economic process but have, for the most part, found the whole subject of knowledge too slippery to handle* ». (p.149)

Pour elle, la performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à l'armature ou à leur volume. Il n'y a donc pas de causalité directe entre le volume de ressources et les performances. Nous retiendrons de Penrose la chose suivante : « Ce qui est important, en terme de valeur, c'est l'utilisation et l'agencement que l'on fait d'un bien et non la quantité disponible de ce bien ». (p.160). Les entreprises qui ont des

connaissances supérieures ou qui sont capables de coordonner ou de combiner leurs ressources d'une manière différente et innovante posséderont une valeur stratégique distinctive, source davantage concurrentielle (Penrose, 1959, cité dans Perrin 2004).

Aussi, cette auteure conçoit la firme, non plus comme un ensemble d'activités, mais comme un ensemble de ressources (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984) que l'organisation mobilise en compétences pour se développer : « *La croissance d'une firme est essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives reliées aux objectifs de la firme* » (Penrose, 1959, p. 186).

La connaissance est, dès lors, considérée par les tenants de la *Knowledge Based View of the Firm* comme la ressource la plus stratégique de la firme.

#### 2.1.4.2 *L'approche connaissance KBV (Knowledge based view)*

Dans la continuité de l'approche par les ressources, l'approche des connaissances postule que l'organisation est un ensemble de ressources dont l'essence vitale est la connaissance. Celle-ci est une ressource « non consommable », c'est-à-dire qu'il est possible de l'utiliser sans l'user. Possédée par la firme, elle est une entité dynamique qui se modifie et se valorise lorsqu'une nouvelle information lui est intégrée. Ce qui permet de prouver théoriquement que la connaissance était une ressource stratégique, tout autant que les compétences et le capital physique.

Pour Nonaka et Takeuchi (1995) l'essence même de la stratégie devient la création des connaissances. Les organisations sont ainsi définies non seulement comme des systèmes sociaux complexes, mais aussi comme des systèmes d'apprentissage. L'approche par la connaissance (Drucker, 1993; Nonaka et Takeuchi, 1995; Spender, 1996, 1998; Sveiby, 1994) souligne que les managers doivent se focaliser sur sa production, son acquisition, ses mouvements, ses freins et son application. D'après

Cowan et Foray (1998), avec la codification, la connaissance est assimilée à un produit. Le management des connaissances a donc été développé pour répondre à ces problématiques :

- La connaissance est une ressource non consommable et il faut se focaliser sur les modes de valorisation de cet actif ;
- L'organisation doit l'identifier, la codifier, la transférer et la classer.

Avec cette nouvelle théorie de la firme, la connaissance est considérée comme le capital central des organisations. mais il existe plusieurs visions des organisations au sein de cette théorie. Von Krogh, Ross et Slocum (1996) distinguent trois grandes épistémologies : une vision cognitiviste, connexionniste et autopoïétique.

Cette section a permis de voir les différents fondements de la connaissance ainsi que ses aspects. Il s'agit maintenant de présenter ce qui nous servir comme base pour notre seconde section là où nous allons présenter l'émergence du management des connaissances.

## 2.2 ÉMERGENCE DES DIFFÉRENTES APPROCHES DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Dans cette section les origines du concept de management des connaissances ainsi que ses différentes approches sont présentées.

## 2.2.1 Origine du management des connaissances

Au fil des temps, le concept de management des connaissances a subi l'influence de plusieurs courants de pensée. Alexandre Patchulski (2000, cité par Grundstein, 2001), décrit trois courants d'influence qui ont un impact sur le concept de MC qui vont être expliquées respectivement : le courant économique, le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances, le courant de l'ingénierie des systèmes d'information

### 2.2.1.1 *Le courant économique*

Ce courant a fortement influencé le concept de MC et s'articule autour de trois phases : changement de paradigme, nouvelle vision de l'entreprise, changements organisationnels.

Dans la première phase, l'approche du changement de paradigme de la stratégie d'entreprise dénommée « approche basée sur les ressources » de Penrose (1959), les connaissances conduisent au même titre que toutes autres ressources matérielles construisant le capital de l'entreprise. Penrose a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création de la richesse.

Dans la deuxième phase, Nelson et Winter (1982) définissent une nouvelle vision de l'entreprise à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles. Ces deux auteurs déterminent la notion de compétence comme une capacité à coordonner une séquence de comportement en vue d'atteindre des objectifs dans un contexte donné. De plus, ils établissent aussi la notion de routine organisationnelle comme un schéma comportemental prédictif et régulier. Ces routines sont le siège des connaissances de l'organisation, car au-delà de toute formalisation, la meilleure manière de mémoriser les connaissances de l'organisation constitue son répertoire de connaissances.

Dans la troisième phase, certains auteurs déterminent des changements organisationnels prenant en charge la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise (Drucker, 1993; Nonaka et Takeuchi, 1995; Pralahad et Hamel, 1995). L'ensemble de ces auteurs souligne l'importance d'établir des connexions à plusieurs niveaux entre les membres de l'organisation qui génère des connaissances nouvelles.

#### *2.2.1.2 Le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances*

L'émergence de ce courant de pensée s'est faite suite au développement de l'intelligence artificielle dans l'univers de l'informatique. Selon Ganascia (1990), les connaissances déterminent à la fois « le comportement, la configuration et la portée des programmes d'intelligence artificielle » (p.7).

Ainsi, en introduisant la connaissance comme matière première de l'informatique, l'intelligence artificielle a produit une véritable révolution :

La généralisation des techniques de résolution de problèmes induit un nouveau mode de programmation pour lequel les connaissances du domaine sont assimilables à un programme... Le pas est franchi, on est passé d'une programmation procédurale classique à la construction d'une base de connaissance, c'est-à-dire d'une succession d'instructions, exécutables selon un ordre rigoureusement établi, à une simple description structurelle des objets de l'univers et de leurs propriétés » (Ganascia, 1990, cité par Bayad, et Simen, 2003, p.4)

Ce champ d'études des connaissances au profit de l'intelligence artificielle fournit un cadre précis loin de celui de l'étude des sciences humaines de Newell et Simon (1972).

#### *2.2.1.3 Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information*

Selon Arsac (1970), l'information est distincte de la connaissance :

Une information est une formule écrite (ou enregistrée) susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte d'une connaissance ... Cette définition est un principe fondamental de l'informatique. Il est juste – précise-t-il – de parler de l'action d'informer, ou de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la connaissance ou la manipulation ... (p.3)

Cette définition permet de voir plus clairement la différence entre ingénieries des connaissances qui se doivent de donner une forme à une connaissance et ingénieries des systèmes d'information qui ne se doit que d'informer.

### **2.2.2 Les différentes approches du management des connaissances**

L'observation des pratiques récentes des entreprises en matière de stratégies compétitives montre que l'ensemble des options mises en œuvre comporte une dimension immatérielle : reconfiguration des tâches et processus, recherche de mécanismes de création de savoirs compétitifs, essai de définition d'outil de mémorisation des savoirs créés... plus généralement essaient de reconfiguration de la nature des avantages compétitifs sur le marché (Bayad et Simen, 2003). Ainsi, il est important de souligner d'une part, la valeur immatérielle par l'approche du « capital intellectuel », d'autre part la création de la connaissance nouvelle par l'approche de « création de connaissance ». C'est ce qui est abordé à présent.

#### *2.2.2.1 L'approche « Capital intellectuel » de l'entreprise*

Cette approche souligne l'importance de mesurer la valeur des immobilisations incorporelles (Edvinson, 1987; Stewart, 1997) et suggère aux entreprises pour assurer le succès de bien utiliser leurs connaissances comme source d'opportunité. Ainsi, les connaissances d'une entreprise qui constitue son « actif invisible » présentent une véritable garantie pour le futur. Les ressources de l'entreprise peuvent être subdivisées en deux catégories :

- Les ressources matérielles : qui figurent dans le bilan : argent, bâtiments, machines;
- Les ressources immatérielles : qui touchent aux ressources humaines, de l'expertise constituée, des processus qui ont été développés au sein de l'entreprise, les procédures, la propriété intellectuelle (brevets, enseignes, marques) et des actifs invisibles liés au marché comme la loyauté des clients. Pris ensemble, ces actifs invisibles sont nommés « *capital intellectuel* » ou « *capital immatériel* ». (Bayad et Simen, 2003).

Dans la littérature sur le MC, il existe plusieurs opinions différentes quant à la constitution et la définition exacte de ce qu'est le capital intellectuel et ces différences sont dues au caractère récent de la réflexion sur le sujet. Toutefois, Stewart (1998, p.6) définit le capital intellectuel comme étant « la matière intellectuelle : - connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences - dont une entreprise peut se servir pour créer de la valeur ».

Les auteurs traitant des ressources et de leur liaison à la stratégie sont nombreux (Barney, 1991; Grant, 1991; Wenerfelt, 1984). Cependant il n'y a pas d'unanimité sur l'identité des ressources à considérer, encore moins sur leur hiérarchie. Toutefois, trois conditions doivent être remplies pour que des ressources permettent la création d'un avantage compétitif : les ressources doivent présenter une réelle valeur pour les entreprises; elles doivent être uniques à l'entreprise ou seulement présentes parmi quelques concurrents; elles doivent être peu ou non substituables (Barney, 1991).

Il est important de distinguer la notion de ressources de celle de capacité. Pour Grant (1991, p. 133) : « Une capacité est l'aptitude d'une combinaison de ressources de réaliser certaines tâches ou activités. Alors que les ressources sont les principales sources des compétences de la firme, les compétences sont les principales sources d'avantages compétitifs de la firme ».

D'une manière générale, pour Bounfour (1998), il existe quatre types d'approches des ressources immatérielles dans l'entreprise. La première considère que dans une entreprise tout est ou tend à devenir immatériel et elle conçoit l'organisation non plus comme un processus linéaire de production de biens physiques, au sein duquel la fonction de production est dominante, mais désormais comme un processus interactif, ouvert sur l'extérieur et sur le monde, donnant une place primordiale à la dimension « substance », à la mobilité des modes de comportements et des procédures et à la réactivité.

La deuxième approche est centrée sur la mise en évidence du développement des activités de services à l'intérieur et à l'extérieur des industries manufacturières. Cette approche est utilisée par Quinn (1994) pour appeler à une révision des outils stratégiques en cours dans les entreprises.

La troisième de nature analytique est centrée sur la définition de l'immatériel. Cette approche soulève le problème récurrent de mesure de l'investissement immatériel.

La quatrième, de nature stratégique, s'intéresse à la contribution des ressources immatérielles au développement d'un avantage compétitif. Elle insiste sur le caractère transversal des ressources immatérielles dans l'organisation, leurs modalités d'acquisition et d'accumulation.

Pour résumer, on peut dire que l'intérêt pour les ressources immatérielles et dû incontestablement à l'importance de leurs contributions au développement d'avantages compétitifs.

#### 2.2.2.2 *L'approche « Crédit de connaissances nouvelles »*

Sveiby, Davenport, Nonaka et Takeuchi (1997) montrent l'importance de la création des connaissances et comment elle peut être créée, utilisée et partagée de sorte à augmenter la valeur de l'entreprise.

Selon Nonaka (1994), le processus d'innovation intervient dans le dialogue entre savoir tacite et savoir explicite dans une approche de création de savoir dans l'organisation.

Nonaka définit le modèle SECI dans une perspective globale et explique que le mécanisme d'innovation est destiné à toutes les organisations et montre que le savoir détenu d'une manière individuelle et collective et que la spirale du savoir développe et amplifie la relation entre savoir tacite et savoir formalisé.

L'objectif principal des différentes approches du management des connaissances étant d'augmenter la valeur du capital immatériel de l'entreprise, on peut considérer le MC comme le processus nécessaire à la transformation des compétences humaines, d'où l'intérêt de développer dans la section suivante les principes de base d'un système de management des connaissances.

### 2.3 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES (MC)

Dans cette section nous allons définir le MC, ensuite nous présentons ses principaux objectifs, ses différents dimensions et enjeux. Nous expliquons par la suite les freins à la mise en place et au développement du MC. Mais avant de commencer, nous allons essayer de faire une recension de la terminologie la plus couramment utilisée pour désigner le management des connaissances.

### 2.3.1 Terminologie

Tout au long de notre recension des écrits sur la problématique de recherche à savoir le management des connaissances, nous nous sommes retrouvés face à un certain flou terminologique entre les auteures anglophones et les auteures francophones. Et le flou est probablement encore plus important chez les francophones. En effet, là où les anglophones parlent de « Knowledge management », les francophones utilisent une panoplie d'expressions toutes aussi significatives les unes que les autres. Ces expressions sont composées de différents termes portant chacun une nuance propre à cette expression. Il ne faut pas oublier non plus que la traduction de l'anglais au français n'aide pas à éclaircir ce flou.

Ainsi, d'un auteur à un autre voire même chez un même auteur, on remarque l'usage de différentes expressions. En se référant aux dictionnaires de traduction, on a cherché les traductions correspondantes au terme « Knowledge management ». Pour le mot Knowledge on donne le sens de Connaissance, Connaissances, Savoir et Savoires tandis que pour le mot management on donne le sens de Gestion et parfois on lui conserve le nom de Management. On obtient alors pas moins de huit expressions françaises qui correspondent ou peuvent être considérées comme équivalentes. Ainsi on obtient les différentes combinaisons suivantes :

Gestion des connaissances	Management des connaissances
Gestion de la connaissance	Management de la connaissance
Gestion des savoires	Management des savoires
Gestion du savoir	Management du savoir

En outre, ces huit expressions ne suffisent pas à rassembler l'ensemble des termes utilisés par les francophones pour désigner ce que nous nommons depuis le début de ce mémoire « management des connaissances ». En effet, il est fréquemment constaté

que des auteurs francophones utilisent l'expression anglophone « *Knowledge management* ».

Le Tableau 5 suivant montre notre recension d'auteurs selon les différentes expressions rencontrées à partir d'articles scientifiques, d'ouvrages, de thèses et de communications lus dans le cadre de ce mémoire. Nombre d'entre eux utilisent indifféremment ces expressions. Ainsi, il est fréquent qu'on trouve plusieurs expressions sans justification ou explication du choix du terme employé. Prenons par exemple Bayad et Simen (2003) qui emploient sans distinction « Gestion des connaissances », « Management des connaissances » et « *Knowledge management* ».

Tableau 5  
*Terminologies du management des connaissances*

Terminologies ou expressions	Auteurs
Knowledge management	Abecassis-Moedas, Ben Mahmoud-Jouini et Paris (2004); Bayad et Simen (2003); Boiral et Labongo (2004); Grimand (2006); Mbengue (2004); Nonaka et Takeuchi (1995); Prax (2000).
Gestion des connaissances	Ermine, Paris et Devise (2010); Lewkowic et Zacklad (2003); Paraponaris (2002); Roussel (2009); Tebourbi (2000).
Gestion de la connaissance	Baumard (2002); Boiral et Dostaler (2000).
Gestion des savoirs	Ballay (1999); Mansour et Gaha (2004).
Gestion du savoir	Camus et Cova (2002); CEFRIO (Colloque « La gestion du savoir », 2003); Maltais et Mazouz (2004); Santé Canada (1998).

---

Management des connaissances	Bayad et Simen (2003); Boiral et Dostaler (2000); Bretonès et Saïd (2006); Mermoud – Thomassian (2008); Paraponaris (2002); Perrin (2004); Prax (1997).
Management de la connaissance	Abecassis-Moedas, Ben Mahmoud-Jouini et Paris (2004); Farastier et Ballaz (2004); Pesqueux (2004).
Management des savoirs	Boiral et Kabongo (2004); Mansour et Gaha (2004); Mbengue (2004); Tarondeau (2002).
Management du savoir	Camus et Cova (2002).

---

En résumé, les auteurs cités dans ce tableau sont ceux qu'on a lus et utilisés comme référence dans ce mémoire et cette liste ne fait ressortir qu'un aperçu non exhaustif de la littérature riche et abondante traitant du sujet du MC. Ainsi, il n'y a pas une expression standard chez les francophones pour désigner ce qu'unaniment les anglophones nomment « *Knowledge management* ». Cette absence de standard terminologique force notre questionnement sur les définitions attribuées à ce concept et à nous demander si la divergence entre auteurs francophone et anglophone touche aussi le fondement du phénomène en soi

### 2.3.2 Définitions

Sachant que le concept du MC est un concept relativement nouveau que plusieurs auteurs ont essayé de cerner, nous allons tenter de définir ce concept, avant de présenter la raison de recours au MC et ses facteurs clés de succès.

### 2.3.2.1 Qu'est-ce que le MC?

Selon Sergheeraert (2005), le MC (*Knowlegde management*) est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même.

Les acteurs de l'organisation ne doivent pas se limiter à la consommation d'informations brutes. Ils doivent veiller aux usages des informations, ce qui signifie interprétation, structuration, capitalisation, et partage des connaissances (Sergheeraert 2010). Le MC a émergé dans le début des années 90 et se décompose en un ensemble de processus organisationnels et culturels qui cherche à organiser une combinaison synergique entre les données, les informations et la capacité créative et innovatrice des individus à l'aide de supports technologiques.

Cette définition est assez large et elle a le mérite de la simplicité, mais elle reste concentrée sur l'aspect informatique et oublie complètement la partie organisationnelle :

Gestion, par des moyens informatiques, des informations significatives qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent, ainsi que du savoir-faire développé par le personnel, de manière à créer un système interactif de formation continue qui débouche sur une meilleure qualité des produits et services, ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise (Le grand dictionnaire terminologique français, 2001)

Cela nous conduit à la définition suivante du MC partagée par les membres du Comité de pilotage de l'action « Capitalisation des Connaissances et Redéploiement des Compétences » de l'Association ECRIN (2002, cité dans Grundstein, 2002, p.6-7). :

Management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable; finalités sous-tendues

par leurs dimensions économiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques.

Pour Perrin (2004), le MC est un ensemble de modes d'organisation et de techniques de gestion visant à favoriser l'identification, la collecte, la catégorisation, le stockage, la diffusion, l'enrichissement, le transfert et la création des connaissances dans l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes permettant de valoriser les connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles.

Ces connaissances sont souvent matérialisées par des documents internes et externes ou des bases de données, mais aussi sous forme de capital intellectuel, de savoir-faire et d'expériences détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine qui sont à la fois consommateurs et producteurs de celles-ci. Elles se construisent à partir d'une information disponible et intelligible au sein de l'entreprise. L'enjeu n'est donc plus de gérer l'information de l'organisation, mais de gérer son patrimoine de connaissance (Ermine, 2000), pour aboutir à ce que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles (Prax, 2000).

### 2.3.2.2 Pourquoi s'intéresser au MC?

L'émergence du MC et l'adoption de ce nouveau mode de management sont devenues de plus en plus importantes et indispensables pour toute entreprise qui évolue et qui opère dans un marché global où la concurrence croît de jour en jour et où de nouveaux enjeux apparaissent pour l'entreprise. Souvent, les pertes de compétitivité, suite à un changement dans l'entreprise, auraient pu être évitées par une meilleure gestion prévisionnelle de ses savoir-faire, de son organisation et de ses compétences vitales. Mal gérés, les plans sociaux, le « *re-engineering* » et d'autres phénomènes tels que le « *downsizing* », le « *right-sizing* », « *l'off-shoring* » et maintenant le « *near-shoring* » peuvent, sans le savoir, porter un coup fatal à ce que l'entreprise sait d'elle-même, de son image, de son positionnement et de son cœur de métier.

Selon Dieye (2009), le savoir peut se partager aisément dans un groupe restreint, mais il a du mal à traverser les barrières constituées par des domaines d'expertise, des groupes de travail, des cultures d'entreprise et des langues étrangères. Faire l'inventaire des compétences existantes, constater les écarts entre l'état actuel du savoir-faire et son état désiré et nécessaire, anticiper sur ce qui serait perdu si un individu ou un groupe compétent venait à quitter l'entreprise peut se révéler un bon moyen pour justifier l'introduction d'un système de MC. Pour bien manager les connaissances, il faut associer experts en ressources humaines et experts en NTIC.

#### *2.3.2.3 Facteurs clés de succès*

L'implication continue du management est la principale clef de succès d'un projet de MC. Le management doit avoir une vision du changement et penser en termes de progrès continu et d'amélioration de l'efficacité collective. Il doit accepter la remise en cause des habitudes établies. C'est une condition nécessaire dont dépend entièrement la réussite d'une démarche. Les autres aspects, tels que l'organisation, le suivi et pilotage du projet relève des conditions classiques de pilotage d'un projet d'entreprise, quel qu'il soit. Néanmoins, il convient d'attacher beaucoup d'attention à la définition des rôles et des missions des différents acteurs, notamment en ce qui concerne les contributions, la validation, la publication et la mise à jour de l'information. La mise en place du MC dynamise l'organisation, car elle mobilise les acteurs autour de l'acquisition et du développement de leurs propres connaissances et compétences au service d'une stratégie d'ensemble, ce qui contribue à créer une dynamique positive pour tous.

#### **2.3.3 Dimensions et enjeux**

Pour Edvinsson (1998) et Earl (2001), il est nécessaire de mettre au point un cadre théorique pour aboutir à une réflexion pertinente sur le MC. Deux raisons sont étudiées ici pour expliquer cette exigence : les dimensions et les enjeux du MC.

### 2.3.3.1 *Les dimensions du MC*

Selon Crié (2004, pp.59-79), le MC est un sujet à controverse et complexe à aborder qui touche aussi bien les aspects organisationnels, humains, culturels que techniques. Même si les matières du MC sont assez développées, cette notion reste intimement liée aux technologies et oublie les aspects organisationnels, humains et culturels. Les « pivots » substantiels du MC doivent être recherchés dans la dynamique organisationnelle, les ressources humaines et culturelles, l'ingénierie des procédés et la technologie (Gold , 2001).

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le premier type de connaissances individualisé est qualifié de tacite et fait référence au constat que nous savons plus que ce que nous pouvons dire « we can know more we can tell » (Polanyi, 1967). Le regroupement de ces différentes connaissances tacites qui sont difficiles à formaliser et à structurer constitue le patrimoine cognitif de l'organisation. La diffusion de ces connaissances constitue un enjeu du MC grâce aux nouvelles technologies ainsi qu'aux méthodes traditionnelles telles que le compagnonnage ou encore l'apprentissage (Crié, 2003).

Les connaissances explicites se juxtaposent aux tacites, elles sont de nature plus formalisable, ce que ne les rend pas pour autant plus structurées. Donc, le MC intervient pour expliciter ces connaissances et les articuler de manière à faciliter leurs exploitations. La conceptualisation du MC à partir d'une vision technologique (Earl, 2001) ignore complètement la dimension humaine du processus de création des connaissances et les mécanismes interprétatifs mobilisés en fonction du vécu de chaque être. Les mêmes informations et connaissances peuvent aboutir à différents comportements selon l'interprétation de chaque individu et en fonction du moment d'utilisation. Or, l'utilisation des technologies pour stocker les connaissances ne garantit nullement leur utilisation. Selon (Malhotra, 2000), la connaissance réside dans l'utilisateur et non dans la collection de données. Malgré qu'il n'existe actuellement en

matière de MC aucune méthode qui a fait ses preuves, les attentes restent orientées vers la consolidation entre connaissances tacites et connaissances explicites ainsi que les règles d'utilisation du processus de création de la connaissance.

Selon Perrin (2004) qui s'appuie sur les recommandations d'Edvinsson et al. (1998, p.284), il semble nécessaire de construire un cadre de référence à partir des projets de management des connaissances:

As a starting point, a systematic survey of current practice is needed to provide a base from which to build a framework of measurement categories and methods. Further work could then examine successes and failures associated with the use of varying approaches.

Le Tableau 6 présente le cadre intégrateur pour le MC qui comprend quatre dimensions : la dimension culturelle, stratégique, structurelle et technologique.

Tableau 6

*Cadre intégrateur pour le management des connaissances*

<b>Dimension Culturelle</b>	<b>Dimension Stratégique</b>
Encourager le partage des connaissances par une remise en question des modes d'apprentissage.	Détermine les connaissances à partager et à protéger pour créer de la valeur au sein de l'organisation
<b>Dimension Structurelle</b>	<b>Dimension Technologique</b>
Favorise ou supporte le développement de pratique et de projets de management des connaissances.	Développer un système d'information permettant de codifier et de transférer des connaissances.

Source : Perrin (2004).

Le tableau 7 fait ressortir les quatre dimensions du MC (culturelle, stratégique, structurelle, technologique) tels que perçues par divers auteurs.

*Tableau 7*

Dimensions du management des connaissances

Dimension du programme	Description	Source
<b>Culturelle</b>	Encourage le partage des connaissances par une remise en question des modes d'apprentissage.	Davenport et al. (1998); Lancini (2003), Moingeon (2003).
<b>Stratégique</b>	Détermine les connaissances à partager et à protéger pour créer de la valeur au sein de l'organisation	Davenport et al. (1998); Moingeon(2003).
<b>Structurelle</b>	Favorise ou supporte le développement de pratique et de projets de management des connaissances.	Choi et Lee (2003), Moingeon (2003), Wenger et al. (2002).
<b>Technologique</b>	Développer un système d'information permettant de codifier et de transférer des connaissances.	Choi et Lee (2003); Davenport et al. (1998); Moingeon (2003); Lancini (2003), Sveiby (2001).

Les dimensions du MC étant posées, étudions maintenant les enjeux de ce concept et ceux de son application.

### 2.3.3.2 *Les enjeux du MC*

Les enjeux du MC ont pour but la recherche d'une plus grande maîtrise et développement des produits et services innovants, une meilleure compétence des employés, une dynamique organisationnelle...Pour arriver à cet objectif plusieurs étapes se conjuguent.

La première étape et la plus importante consiste à organiser le processus de capitalisation des connaissances en trois processus d'apprentissage : la collecte de nouvelles connaissances, la codification des connaissances et la combinaison de connaissances acquises (Schulz, 2001).

Pour Crié (2003), le MC a pour objectif d'améliorer l'apprentissage, d'intégrer les différentes compétences et d'éviter leur perte par la transmission des savoirs, la capitalisation des expériences et connaissances passées. La mémoire organisationnelle est donc d'une importance capitale (Levitt et March, 1998), elle s'ancre dans les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures (Koenig, 1997).

La capitalisation ainsi que l'acquisition de connaissances nouvelles sont de puissants moteurs d'innovation. L'entreprise apprenante est à l'écoute du marché, elle anticipe les besoins et désirs exprimés ou latents des clients et leur propose les produits adaptés; les marchés potentiels émergents sont ainsi rapidement détectés et appropriés (Slater et Narver, 1995). On peut dire que, grâce aux connaissances, s'opère une amélioration de la performance de l'entreprise suite aux changements des comportements tant humains qu'organisationnels.

De l'extraction, l'assimilation, la capitalisation, la diffusion, l'utilisation, la modélisation et l'action, il s'agit de créer une dynamique d'apprentissage continue afin d'anticiper le futur et bénéficier en conséquence d'une meilleure position concurrentielle

et donc d'une meilleure place sur le marché. C'est de la capacité à apprendre plus vite que les concurrents que l'entreprise retire un avantage compétitif (Slater et Narver, 1995).

Enfin, à un niveau stratégique, c'est l'analyse de la valeur du capital de connaissances qui doit éclairer les objectifs d'extraction, de formalisation, de structuration, de capitalisation et de partage des connaissances. Cette évaluation souligne le *corpus* des connaissances indispensables, désigne le réseau à mobiliser (travailleurs du savoir), puis identifie les sources potentielles d'information (Ermine, 2000).

Après avoir présenté les enjeux du MC, nous passons maintenant à l'étude des freins à l'instauration d'un système de MC.

#### 2.3.4 Les freins au MC

Outre les changements environnementaux et les mutations organisationnelles subites actuellement, le management des connaissances collectives se heurte à de nombreux freins qui dépendent des facteurs organisationnels, des acteurs et des jeux de pouvoir sans oublier les dimensions culturelles et les coûts de la technologie.

Les résistances organisationnelles semblent être pour Slater et Narver (1995) ou Hurley et Hult (1998) déterminantes dans l'échec de la mise en place de logiques de MC. Par exemple, l'une des conséquences du bouleversement de structure ou de leur caractère éphémère (groupe de projets) peut engendrer une certaine frustration liée à l'ambiguïté et à l'incertitude de l'environnement de travail (Slater et Narver, 1995).

D'autres freins résultent du fait que beaucoup d'entreprises s'acharnent à collecter et à stocker de l'information sans pour autant se donner les moyens pour l'assimiler et l'utiliser dans un but stratégique, ce qui est pourtant son ultime destin.

Enfin, pour Becker (2001), des entraves à la gestion des connaissances peuvent résulter de leur dispersion et de leur caractère ubiquitaire, ainsi que de la perception du risque contingent à toute innovation.

Crié (2003) montre que la valeur des connaissances en tant que sources de pouvoir et de différenciation vient s'ajouter aux freins de partage des connaissances, en plus des systèmes de récompense mal conçus qui peuvent aggraver la situation et affecter le climat organisationnel. Même si le MC a fortement évolué avec l'émergence des TIC, les soucis de la confidentialité des connaissances viennent s'ajouter aux difficultés existantes. D'aucuns considèrent l'absence de culture orientée connaissances comme une barrière primordiale au développement du MC (De Long et Fahey, 2000). Il en est de même de la diversité et de la prégnance des « sous-cultures », car les mêmes connaissances peuvent être exprimées de façons différentes par différents spécialistes.

De façon plus générale, la culture du partage n'est pas enracinée naturellement au sein du monde du travail : partager le fruit de ses efforts fait courir le risque d'en perdre la reconnaissance. Gérer ses connaissances est devenu un enjeu de première importance pour les entreprises. L'organisation dispose d'ores et déjà d'outils pouvant potentiellement être utilisés pour gérer ses connaissances, les sauvegarder et les utiliser au bon moment.

Montaigne (1982) pensait qu'« il vaut mieux avoir, et de loin, une tête bien faite qu'une tête bien pleine ». Que voulait-il dire ? Selon le philosophe Michel Serres, il condamnait par-là la connaissance mnémonique : de nouveaux supports, comme l'imprimerie en son temps, permettent à chacun de se créer une mémoire. Avec le livre, on a créé une mémoire-objet. Avec les librairies, on a fondé une concentration de cette mémoire.

Construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise n'est donc plus un luxe, les logiciels de traçabilité archivent de fait un grand nombre de demandes et de projet en cours dans l'entreprise. Ces outils sont présentés comme des outils favorisant la construction et la formalisation des connaissances dans les entreprises puisqu'ils permettent de construire de manière collaborative du contenu.

Il semble donc intéressant de vérifier dans quelle mesure le MC dans l'entreprise permet de construire cette mémoire organisationnelle et si des améliorations ou ajouts de certaines fonctionnalités sont nécessaires pour remplir cet objectif. C'est ce qui va être abordé dans les pages suivantes

## **PARTIE II**

### **Management des connaissances et la mémoire organisationnelle**

Dans cette partie nous allons présenter la mémoire organisationnelle sous tous ses aspects. On commence par les définitions, puis on présente les typologies de la mémoire organisationnelle pour aller aux différentes formes de matérialisation et aux supports de mémorisation. Nous terminons par la considération du rôle de la mémoire organisationnelle dans une démarche de management des connaissances.

## 2.4 LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

« Que faire du passé lorsque c'est le futur qui guide ? » c'est une question que posent les directeurs d'entreprises convaincus par les bénéfices du management des connaissances pour accroître la compétitivité (Paraponaris et Simoni, 2002).

Grant (1997), met les connaissances au même rang des ressources sur lesquelles une entreprise fonde sa stratégie.

À ce même effet, Girod (1995), souligne que la mémoire organisationnelle devient un point de passage obligé pour consolider les ressources, d'où l'intérêt de déterminer le degré d'intensité d'utilisation des connaissances en tant que levier stratégique, le rôle des bases de données et de la communication.

### 2.4.1 Définitions

« *Quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* » Hampâté Bâ<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Cité dans Amprimo (2008). La mémoire. Repéré à <http://venividiluxi.com/fr/?p=72>.

Si la notion de mémoire est communément employée depuis très longtemps pour désigner les systèmes de stockage et d'archivage des documents ou la mémoire des individus, c'est une notion qui a mis beaucoup de temps à émerger dans les réflexions managériales. Ainsi, Walsh et Ungson (1991) notent que l'enjeu de la mémoire est peu développé dans les travaux sur le design organisationnel. Pourtant, la multiplication des données et des informations rend problématique leur archivage, leur stockage et leur réutilisation. Quant au vieillissement de la population active, il rend difficile la préservation de certains savoir-faire nécessaires au fonctionnement organisationnel.

La mémoire organisationnelle peut jouer le rôle d'une base d'information. Elle est en général présentée comme l'ensemble des connaissances stockées dans les mémoires des individus, les documents, les archives, les banques de données informatiques, la culture, la structure, etc. (Levitt et March, 1998, Walsh et Ungson, 1991).

Elle peut encore être vue comme la représentation explicite et persistante des connaissances d'une organisation (Van Heijst et al, 1996). Plus précisément selon Stein et Zwass (1995), elle constitue les moyens par lesquels la connaissance du passé est appliquée aux activités courantes et peut agir à différents niveaux sur l'efficacité de l'organisation. « La construction de telles mémoires repose donc sur la volonté de préserver, afin de les réutiliser, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et dans toute leur variété » (Pomian, 1996).

Le processus de capitalisation permet de réutiliser, de façon pertinente, les connaissances d'un domaine donné, précédemment stockées et modélisées, afin d'accomplir de nouvelles tâches (Simon, 1997). L'objectif est de localiser et rendre visible les connaissances de l'organisation, être capable de les conserver, d'y accéder et de les actualiser, de savoir comment les diffuser et mieux les utiliser, de les mettre en synergie et les valoriser (Grundstein, 1995).

On peut retenir qu'une mémoire organisationnelle est une « représentation explicite, désincarnée et persistante des connaissances et des informations dans une organisation permettant de faciliter leur accès et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation pour leur tâche » (Dieng et al, 1998, p 56).

Dans son acception courante et selon Barthes (1999), la notion de « mémoire organisationnelle » couvre l'ensemble des savoirs et savoir-faire en action mobilisés par les membres d'une organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. L'actualité de ce concept résulte d'une prise de conscience d'un nombre important d'organisations que les acquis cognitifs détenus par leurs membres constituent un capital immatériel qui offre un immense avantage concurrentiel. Selon El Louadi et Fourati (2005), les approches existantes dans la littérature offrent une notion de mémoire organisationnelle qui varie en termes de contenu : informations pour (Walsh et Ungson, 1991), connaissances pour (Stein, 1995), paradigmes pour (Wijnhoven, 1999), compétences pour (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'organisation considérée (Dieng et al., 2002) peut être une entreprise ou un organisme public, mais elle peut également se restreindre à un département ou à un service donné.

La mémoire organisationnelle a été conceptualisée de différentes manières (Seville-Girod, 1996) c'est pourquoi il est possible de considérer qu'il est nécessaire de revenir aux définitions de la mémoire données dans les premiers travaux sur la cognition organisationnelle. Selon Cyert et March (1967), la mémoire organisationnelle est l'ensemble des procédures standards opérationnelles. D'après Argyris et Schön (1978) ainsi que Weick (1979), elle est un ensemble de cartes cognitives collectives. Pour Van Heijst et al. (1996) elle est une représentation explicite, persistante, et désincarnée des connaissances et des informations dans une organisation. Selon Muller (1997) elle représente un ensemble de données collectives et des ressources de connaissances d'une organisation. Pour (Dieng, 2002; Polanyi, 1967), la mémoire organisationnelle est un ensemble de connaissances explicites (connaissances transmissibles dans un langage, qui

peuvent être énoncées, communiquées et capturées dans un écrit ou exposées, dans des documents, bases de données, etc.) et tacites (connaissances connues sans en avoir conscience, difficiles à énoncer, formaliser et communiquer par le langage). Ainsi, le développement d'une mémoire organisationnelle repose sur la volonté de préserver, afin de réutiliser les raisonnement, les comportements, les connaissances, même en leur contradiction et dans toute leur variété (Pomian, 1996).

Walsh et Ungson (1991, cités dans El Louadi, (2004, 2008) considèrent quant à eux que la mémoire organisationnelle ne se limite pas aux mémoires humaines puisqu'elle s'étend aux archives, aux procédures de travail, à la structure organisationnelle et à la culture de l'organisation. Dans leur modèle, ils considèrent que la mémoire organisationnelle vise six éléments : les individus, la culture, les transformations organisationnelles, les structures, l'écologie organisationnelle et les archives externes.

Ackerman (1996) souligne le fait que les dépôts d'information tels que les manuels d'utilisation, les bases de données, les systèmes d'archivage manuels et même les anecdotes devraient également être inclus dans le construit d'une mémoire organisationnelle.

Selon El Bortef (cité par Dieng, 2002), on peut distinguer dans la structure d'une mémoire organisationnelle la typologie survenue des connaissances : compétence (*savoir agir responsable et validé*); savoirs théoriques (concepts, schémas, connaissances disciplinaires, connaissances sur les processus, connaissances sociales, connaissances organisationnelles, connaissances sur les produits/matériels); savoirs procéduraux (« *comment faire* » pour une action); savoir-faire procéduraux (permettant, après l'entraînement d'appliquer lors de l'action les méthodes, procédures connues grâce aux savoirs procéduraux); savoir-faire empiriques (comprenant les leçons tirées de l'expérience pratique) et savoir-faire sociaux.

## 2.4.2 Trois définitions de la mémoire organisationnelle véhiculées par trois métaphores de l'organisation

L'objet de cette première partie est de regrouper les différents travaux théoriques sur la mémoire organisationnelle notamment ceux de Girod (1995), à partir de la vision de l'organisation qui les sous-tend. Selon cette auteure, il est possible d'organiser ces travaux autour de trois grandes métaphores de l'organisation : la métaphore de l'organisation comme une machine, la métaphore de l'organisation comme un système politique et la métaphore de l'organisation comme une culture<sup>7</sup>. Et sur la base de chacune des métaphores retenues, il est possible de suggérer une définition de la mémoire organisationnelle.

### 2.4.2.1 *La métaphore de l'organisation comme une machine et la mémoire organisationnelle*

Selon Girod (1995) cette métaphore de la machine présente l'organisation comme un ensemble de pièces ou de parties, accomplissant des tâches précises dans un but commun. Cette représentation de l'organisation est, selon Cyert et March (1967), généralement bureaucratique avec une spécialisation des tâches, une formalisation et une hiérarchisation dont l'unique but est l'efficacité, et ce aussi bien dans les directives que dans les codes d'instruction et les définitions des tâches. Elles sont stockées sur des supports principalement tangibles, à savoir la structure de l'organisation, la division des tâches et le système de rôles inscrits dans l'organigramme et les manuels.

Selon Simon (1991), l'organisation est un système de rôles interreliés. Ces rôles prescrivent à l'individu où regarder pour trouver une information appropriée et ce qu'il doit faire. La structure et le système de rôles peuvent ainsi constituer un support de mémorisation (Koenig, 1994). Avec cette standardisation des procédures et la division

<sup>7</sup> Il existe d'autres métaphores. Les trois métaphores choisies l'ont été parce qu'elles semblaient le mieux synthétisées les différentes approches de la mémoire dans la littérature. Par ailleurs, la métaphore du cerveau a été largement utilisée dans le cadre d'un autre travail de recherche (Thèse "Mémoire et Organisation" Girod, 1995.

des tâches, la mémoire organisationnelle se trouve ainsi stockée. Girin (1995, cité dans Simon, 1991, p.4) souligne à cet effet que les connaissances organisationnelles sont en outre véhiculées par la disposition des bâtiments : « les objets, les dispositifs matériels sont chargés de savoirs, de plans d'action..., des matières d'agir et de penser que l'individu trouve préétablies ». Cette formalisation à travers des supports de mémorisation tangibles finit par définir les tâches et les voies de communication et de décision formelles pour chaque individu.

Le Tableau 8 montre comment Girod (1995) synthétise sa pensée en ce qui concerne la mémoire organisationnelle dans cette métaphore qui dit que la mémoire organisationnelle est l'ensemble des connaissances formalisées (procédures, règles...) qui sont stockées sur des supports tangibles du type manuel de procédures, documents, banques de données informatiques...

Tableau 8

*Conclusion sur la richesse et le caractère opérationnel de la définition de la mémoire organisationnelle issus de la métaphore de l'organisation comme une machine*

Richesse de la définition	Caractère opératoire de la définition
Métaphore de l'organisation comme une machine	<p>La mémoire organisationnelle n'est que le « <b>squelette de la mémoire affective</b> »</p> <p>Elle occulte des aspects plus implicites, plus informels.</p> <p><b>La mémoire organisationnelle est un phénomène transparent.</b></p> <p>(Eisenhardt, 1989).</p> <p>Son contenu et ses mécanismes de fonctionnement sont aisément accessibles et faciles à observer.</p>

Source : Girod (1995, p.8)

#### *2.4.2.2 La métaphore de l'organisation comme un système politique et la mémoire organisationnelle*

Cette métaphore remet en cause la vision limitée de la mémoire dans la précédente métaphore (organisation machine) et voit l'organisation comme un système politique qui tient compte des différents intérêts, conflits et relations de pouvoir dans l'organisation.

À cet égard « il s'agit de décoder dans la vie organisationnelle les tendances et les tensions latentes derrière les actions manifestes » Morgane (1989, p.221). Cette métaphore permet de voir l'organisation sous un angle pluraliste là où elle est composée d'un ensemble d'acteurs et où s'exercent des jeux de pouvoir et des conflits d'intérêts. Ce qui permet de dire que la mémoire organisationnelle est un ensemble qui repose sur des individus qui ont leur propre pouvoir et intérêt, et qui agissent indirectement sur son fonctionnement plutôt que sur un ensemble de connaissance et information formalisée et stockée sur des supports tangibles.

De plus, selon Stein (1989), il existerait des nombreuses clés qui aident à la restauration de l'information et à la prise de décision. Sainsaulieu (1987) les nomme « *Key people* ».

Enfin, Girod (1995) montre que la mémoire organisationnelle repose sur les mémoires des individus-clés et sur la façon dont ces individus mettent leurs mémoires au service de l'organisation. Elle repose sur des supports intangibles : les mémoires individuelles.

Le Tableau 9 montre comment Girod (1995) regroupe sa pensée en ce qui concerne la mémoire organisationnelle comme un système politique dans cette métaphore. Elle met l'accent sur le rôle des mémoires individuelles dans la mémoire organisationnelle.

Tableau 9

*Conclusion sur la richesse et le caractère opérationnel de la définition de la mémoire organisationnelle issue de la métaphore de l'organisation comme un système politique*

	Richesse de la définition	Caractère opératoire de la définition
Métaphore de l'organisation comme un système politique	<p>La définition met l'accent sur le rôle des mémoires individuelles dans la mémoire organisationnelle.</p>	<p>La mémoire organisationnelle est assez difficile à observer. Il faut décoder le fonctionnement de l'organisation.</p> <p>Une présence longue du chercheur et l'établissement de contrats et d'une relation de confiance avec des personnes clés de l'organisation sont nécessaires.</p>

Source : Girod (1995, p.12)

#### *2.4.2.3 La métaphore de l'organisation comme une culture et la mémoire organisationnelle*

Selon Morgan (1989), cette métaphore fait ressortir l'aspect réalité sociale de l'organisation qui se développe à travers des significations communes d'interprétation des actions, des informations, des documents et des règles de l'organisation. Ce qui revient à dire que considérer l'organisation comme une culture n'est rien d'autre que la voir comme un ensemble de modèles de croyances ou de signification symbolique et communs. Selon Girod (1995, p.13), la mémoire organisationnelle est donc un « ensemble d'éléments qui véhiculent au cours du temps et entre unités de

l'organisation une capacité d'interprétation commune ou même une interprétation commune ».

La mémoire organisationnelle s'appuie sur des supports cognitifs collectifs que les chercheurs ont évoqués sous différents aspects : ces structures cognitives sont évoquées par les différents chercheurs en gestion sous différents concepts telles que les cartes cognitives collectives (Axelrod, 1976; Bougon, Fahey et Narayanan, 1989; Weick et Binkhorst, 1977), les structures de croyances négociées (Lyles et Schwenck, 1992), les structures de référence (Dunn et Ginsberg, 1986; Schwenck, 1988), les hypothèses partagées (Bartunek, 1984) et les théories implicites (Brief et Downey, 1983). De telles structures cognitives guideraient les aptitudes à l'attention, à l'interprétation et à l'encodage des informations nouvelles (Cossette, 1994; Lant, 1992; Lord et Foti, 1986; Walsh, 1992). Elle aurait pour supports les éléments dits généralement culturels tels que les rites, les mythes, les coutumes et les histoires (Boje, 1991; Hamon et Torres, 1985; Martin, 1982).

La mémoire organisationnelle est dans ce cadre l'ensemble des éléments qui véhiculent au cours du temps et entre unités de l'organisation une capacité d'interprétation commune. On peut dire donc que la mémoire organisationnelle d'une métaphore culture repose sur les schémas d'interprétation communs. En effet, Girod (1995) la présente comme l'ensemble des schémas d'interprétation collectifs. Elle repose sur des supports tels que le langage, les mythes, les rites, les coutumes, les histoires...voire l'histoire de l'organisation elle-même. Cette auteure mentionne aussi que la métaphore de l'organisation comme une culture est une définition très riche parce qu'elle attire l'attention sur le rôle central de l'interprétation :

La métaphore de l'organisation comme une culture fait apparaître des aspects plus souterrains de la mémoire organisationnelle de son fonctionnement. La définition de la mémoire organisationnelle fondée sur la métaphore de la culture est très riche conceptuellement. Elle attire l'attention sur le rôle essentiel, central de l'interprétation. (p.16)

En résumé, le Tableau 10 montre le caractère opérationnel des trois métaphores de l'organisation. On peut dire que les deux métaphores « machine » et « politique » restent plus ou moins faciles à opérationnaliser, mais elles donnent cependant une vision partielle de la mémoire organisationnelle. En revanche, la métaphore de la « culture » fournit une définition très riche de la mémoire organisationnelle encore difficilement opérationnalisable.

Tableau 10

*La richesse et le caractère opérationnel des trois définitions de la mémoire organisationnelle véhiculées par les trois métaphores de l'organisation*

	Richesse de la définition	Caractère opératoire de la définition
Métaphore de l'organisation comme une machine	La mémoire organisationnelle n'est pas que le « squelette » de la mémoire organisationnelle affective.	La mémoire organisationnelle est un phénomène transparent aisément observable.
Métaphore de l'organisation comme un système politique	La définition met l'accent sur le rôle des mémoires individuelles dans la mémoire organisationnelle.	La mémoire organisationnelle est assez difficile à observer. il faut décoder le fonctionnement de l'organisation.
Métaphore de l'organisation comme une culture	La définition très riche, car elle permet d'expliquer de nombreux aspects du fonctionnement de la mémoire organisationnelle en mettant l'accent sur le rôle de l'interprétation. Elle instaure des liens entre les différents éléments de la mémoire de l'organisation.	La mémoire est difficile à opérationnaliser; la mémoire organisationnelle est une nébuleuse. Même l'utilisation des cartes cognitives collectives est difficile à mettre en place est ces cartes ne montrent pas que la mémoire peut se trouver dans le poids entre les éléments.

Source : Girod (1995, p.17)

Après avoir fait le tour des définitions de la mémoire organisationnelle, il semble intéressant de passer aux différentes approches ou typologies de ce concept.

### 2.4.3 Typologies des mémoires organisationnelles

Walsh et Ungson (1991) ainsi que Stein et Swass (1995) définissent la mémoire organisationnelle comme les moyens par lesquels la connaissance du passé est appliquée pour supporter les activités présentes. La mémoire organisationnelle a par ailleurs été conceptualisée de différentes manières.

Ashcraft (1994), par exemple, offre une classification à trois éléments : la mémoire épisodique (les connaissances des évènements tels que vécus par les individus); la mémoire sémantique (connaissances factuelles) et la mémoire procédurale (les compétences acquises).

Girod (1995, 1996), quant à elle, définit la mémoire organisationnelle comme étant un ensemble de compétences associées avec les convictions ainsi que les connaissances, tant déclaratives que procédurales, issu des arrangements structurels inter- et intraorganisationnels. Synthétisant plusieurs disciplines, elle distingue trois types de mémoires :

1. La mémoire déclarative : qui est une mémoire explicite renfermant des connaissances accumulées dans les mémoires humaines et se rapportant à des faits, des choses et des évènements.
2. La mémoire procédurale : qui est implicite et renferme des connaissances sur la manière dont les choses sont faites ou la manière dont certaines tâches sont accomplies.
3. La mémoire de jugement : renferme des connaissances issues de l'expérience personnelle des individus (Girod, 1996).

Dans ce qui suit, nous allons étudier les contours de la mémoire organisationnelle et les différentes modalités de management des connaissances.

#### *2.4.3.1 Mémoire individuelle / Mémoire collective*

La mémoire d'entreprise se définit comme la représentation explicite et désincarnée des connaissances et des informations dans une organisation. La capitalisation des connaissances a alors pour objectif de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances (Steels, 1993). Une mémoire d'entreprise devrait fournir « la bonne connaissance ou information à la bonne personne au bon moment et au bon niveau pour que cette personne puisse prendre la bonne décision » (Grundstein et Barthès 1996, p.16). Selon Paraponaris et Simoni (2002), ces volontés d'organisation ont le mérite de mettre en évidence la nécessité de maîtriser la diversité cognitive qui s'est développée au sein des activités. Cette diversité est multiforme, elle a été en grande partie créée par les choix stratégiques des entreprises.

En fait, les besoins de mémoire apparaissent explicitement à l'issue de deux mouvements stratégiques bien connus qui ont tout d'abord été analysés dans la littérature de manière dichotomique (March et Simon 1958) puis complémentaire (Lawrence et Lorsch 1967). Ces deux mouvements décrivent assez bien les multinationales étudiées.

Paraponaris et Simoni (2002) montrent qu'avant même la mise en œuvre d'une stratégie de mémoire, il existe au sein d'une organisation plusieurs types et niveaux de mémoire. Pour un niveau individuel, la mémoire peut déjà être présentée comme double : elle rassemble des unités symboliques retraçant le passé et elle constitue aussi le reflet des projets de par ses mécanismes de sélection, de pondération et d'oubli. On peut distinguer trois capacités de mémoire : le stockage proprement dit, le processus de recherche et de réactualisation, enfin, plus dynamique, le processus de stockage, d'organisation et d'évolution (Atlan, 1978). Les termes de la mémoire permettent ensuite

de distinguer les différents processus de traitement de l'information et de construction des connaissances individuelles. Selon Simon (1969), la mémoire est organisée au moyen d'un schème associatif, les associations ayant les propriétés de structures de listes. Ces dernières se forment, avec des performances différenciées, en mémoire court terme (renfermant de petites quantités d'information disponible à accès rapide) et mémoire long terme (fonctionnant comme une grande encyclopédie, l'information y étant rangée par thèmes reliés par des références croisées, dotées d'un accès direct via les multiples entrées par thèmes).

Si la mémoire est inhérente à l'action, selon Simon (1969) elle en constitue l'environnement et elle opère aussi par différenciation en fonction de niveaux de capacités et de projets. Cette articulation des niveaux de mémoire est fort instructive, non pas pour permettre une analogie vers les transferts entre mémoire individuelle et mémoire organisationnelle, mais pour avertir des nécessaires traductions d'une structure cognitive déjà limitée à une structure de plus grande ampleur, mais orientée par des choix (Paraponaris et Simoni, 2002).

La mémoire organisationnelle est en effet constituée de processus de gestion choisis et utilisés au gré des situations et en fonction des acteurs en présence. Des projets de mémoire peuvent se développer en fonction de buts prioritaires (mémoire technique, mémoire de projet, mémoire managériale) qui revêtent une dimension collective mettant en jeu des mémoires individuelles. On a coutume aujourd'hui d'opposer deux grands types de stratégie de mémoire. Il s'agit de la mémoire long terme devant suppléer les mémoires individuelles court terme (Paraponaris et Simoni, 2002).

#### *2.4.3.2 Mémoires déclaratives/procédurales/de jugement*

Dans cette partie nous présentons la deuxième typologie de la mémoire organisationnelle qui est composée de trois types de mémoire à savoir : la mémoire

déclarative (le savoir quoi), la mémoire procédurale (le savoir comment) et la mémoire de jugement (le savoir pourquoi).

*Mémoire déclarative (LE SAVOIR QUOI).* La mémoire déclarative est la somme des connaissances techniques, scientifiques et administratives détenues par les membres de l'entreprise. Ces connaissances étant en relation avec leurs tâches, elles devraient être rendues disponibles et accessibles à tous. Étant composée de connaissances explicites sur les faits, les propositions, les évènements, les situations, etc. (Moorman et Miner, 1998), la mémoire déclarative peut inclure des détails sur l'utilisation des machines telles qu'appriises à l'école ou tels qu'apportés par les individus lors de leur recrutement. Ce type de connaissances peut résider dans la mémoire humaine ou dans des archives telles que des catalogues ou des plans par exemple.

Girod (1995) considère que la mémoire contenant des connaissances déclaratives n'est pas forcément limitée aux humains et qu'elle peut être déduite des interactions associant deux individus ou un groupe. Dans ce cas, elle est appelée mémoire déclarative collective. Elle peut être formalisée et stockée dans des bases de données et devenir de ce fait une mémoire déclarative collective centralisée ou rester informelle, implicite, non archivée et volatile et être considérée comme une mémoire déclarative collective décentralisée.

Au plan collectif, la mémoire déclarative pourrait être assimilée à ce que Walsh (1995) appellerait « *shared information* ». Moorman et Miner (1998) relèvent par ailleurs qu'une caractéristique essentielle de la mémoire déclarative est la diversité qu'elle permet dans ses utilisations la rendant utile dans plusieurs domaines et plusieurs applications.

*Mémoire procédurale (LE SAVOIR-COMMENT).* La mémoire procédurale comprend le savoir-comment que les individus appliquent dans leur quotidien professionnel (Cohen et Bacdayan, 1994). Pour Moorman et Miner (1998), c'est la connaissance-compétence et la connaissance-action (*skill and action Knowledge*). Ainsi, contrairement à la connaissance déclarative qui réside dans les mémoires déclaratives, la connaissance procédurale est le résultat d'un apprentissage personnel. Une entreprise apprenante tente de transformer ce type de connaissances en une connaissance organisationnelle afin de le rendre accessible à tous.

En outre, des connaissances de routine sont souvent transformées en connaissances procédurales et stockées sous la forme de règles et de procédures de travail (Cohen et Bacdayan, 1994). Girod (1995) qualifie ce type de mémoire de mémoire procédurale collective centralisée. Aussi, Moorman et Miner (1998) avancent que la mémoire procédurale devient généralement une mémoire automatique ou inconsciente. Selon El Louadi, Tounsi et Abdelziz (2003), la plupart du temps tacite, la mémoire procédurale peut, cependant, devenir explicite grâce à l'archivage et à la diffusion sous forme de procédures de travail.

*Mémoire de jugement (LE SAVOIR POURQUOI).* Selon El Louadi, Tounsi et Abdelziz (2003), la mémoire de jugement reflète la tendance qu'ont les individus à donner une interprétation aux informations reçues, aux évènements vécus et à la connaissance en général afin de pouvoir agir. C'est une mémoire sur les raisons pour lesquelles on fait les choses.

La mémoire de jugement est également appelée mémoire logique (*rational memory*) par Moran et Carroll (1996). Par définition, elle se base sur l'expérience et la connaissance propres des individus telles qu'ils perçoivent et interprètent les choses; c'est ce qui distingue l'opinion d'un expert de celle d'un profane. C'est malheureusement le type de mémoire qui est le plus susceptible de s'éroder suite à la

démission du personnel parce qu'elle est très difficile à extraire, à transférer, à structurer et à formaliser. Au niveau collectif, la mémoire de jugement constitue la somme de toutes les mémoires de jugement individuelles et représente la façon unique qu'une entreprise a de percevoir et d'interpréter son environnement.

Finalement, après avoir présenté les différentes typologies de la mémoire organisationnelle, il est maintenant intéressant de faire ressortir les différentes formes de matérialisation et les supports de mémorisation au sein de l'organisation.

## 2.5 FORMES DE MATÉRIALISATION ET SUPPORTS DE MÉMORISATION

Selon Dieng et al. (2002), depuis le début des années 90, plusieurs techniques ont été adoptées pour la construction d'une mémoire organisationnelle. L'une d'entre elles est dite non informatisée (une publication sous forme de document de travail, un livre, une exposition de photographies, un film, une cassette audio) ou encore matérialisée sous forme logicielle. Le choix d'une solution technique dépend du type d'organisation, de sa taille, de ses besoins, de la culture organisationnelle et de l'environnement de travail des acteurs concernés par la mémoire. Les technologies d'information et de communication (TIC) assurent l'infrastructure et les outils pour matérialiser cette mémoire dans une diversité de formes dont il va être question dans cette partie du travail

### 2.5.1 Mémoire documentaire

Selon Bahloul (2006) ainsi que Dieng et al. (2002), une mémoire documentaire se matérialise par un système documentaire exploitant les documents existants de l'organisation. Les approches de la mémoire documentaire existantes dans la littérature présentent des systèmes de consultation de documents techniques ou exploitent des techniques d'ingénierie documentaire (catalogage, analyse et indexation) et hypertexte

(Dieng et al., 2002). Selon ces auteurs, la construction d'une mémoire documentaire implique les étapes suivantes :

- Le choix des fonds documentaires qui seront intégrés dans la mémoire (pour déterminer les documents qui devront faire partie de la mémoire);
- La numérisation des documents qui consiste en la transformation des documents papier en documents électroniques (à l'aide des systèmes de type OCR ou des scanners);
- L'homogénéisation éventuelle du format des documents suivant leur nature (selon le cas, on peut adopter des formats bureautiques classiques (Excel, Word, Lotus), des formats structurés (SGML, XML) ou des formats pour le WEB (HTML);
- L'élaboration éventuelle de nouveaux documents (dans le but d'intégrer des documents décrivant les savoir-faire d'experts);
- L'indexation des documents (pour faciliter la recherche d'informations) qui consiste en l'utilisation des différents types d'index : index intégral, index relatif au domaine des connaissances capitalisées, index relatif aux activités de l'organisation ou un thésaurus spécialisé;
- Le choix de l'organisation de la mémoire documentaire (la mémoire documentaire doit être organisée, mise en forme et structurée pour être accessible aux utilisateurs);
- L'utilisation d'un système de gestion électronique de documents pour permettre la préparation des documents, la recherche documentaire, l'ajout ou la retraite d'un document. Ce type de système couvre, en général, tout le cycle de vie de certains documents de l'organisation;
- La mise à disposition des documents dans l'intranet de l'organisation (utilisant un moteur de recherche avec des facilités de traitement linguistique);

- L'évolution de la mémoire vise le mode de collecte de nouveaux documents qui seront intégrés dans la base documentaire. Cette collecte peut-être active ou passive du point de vue de l'organisation, centralisée dans un service ou répartie entre les membres de l'organisation.

### 2.5.2 Mémoire à base de cas

Selon Oumar (2005), le raisonnement à partir de cas est un paradigme de résolution de problèmes qui vise à trouver, pour un problème présent une solution construite en réutilisant une solution mémorisée d'un problème similaire au problème actuel. Chaque organisation dispose d'un ensemble d'expériences antérieures (succès ou échecs) qui peuvent être représentées et enregistrées dans une base de cas (chaque expérience pourra alors être décrite dans un cas). Toute nouvelle expérience peut être mémorisée dans la base de cas la rendant immédiatement disponible pour les problèmes futurs. Ce type de système a la capacité d'établir une relation entre le passé et le présent dans une perspective de valorisation de l'expérience. D'une façon générale, un cas contient au moins deux parties : une description représentant « un problème » et « une solution » utilisée pour remédier à cette situation. Toujours selon cet auteur, ce type de système offre la possibilité de capitaliser l'expertise d'une organisation puisque le raisonnement à partir de cas est particulièrement bien adapté pour les applications ayant les caractéristiques suivantes :

- Les situations qui seront formalisées sont répétitives et les solutions sont réutilisables;
- Le domaine est mal formalisé (peu de documentation, expert non disponible) et un modèle du domaine ne peut pas être élaboré;
- Les expériences sont disponibles dans une base de données, dans des documents ou chez un expert humain;

- Une analyse détaillée du domaine n'est pas nécessaire pour obtenir des solutions satisfaisantes et la tâche n'exige pas une solution optimale.

### 2.5.3 Collecticiels

Parrend (2005), explique que le concept de travail coopératif assisté par ordinateur (*Computer Supported Cooperative Work - CSCW*) recouvre les systèmes interactifs multiutilisateurs permettant à plusieurs utilisateurs de travailler ensemble. Les termes *collecticiel (groupware)* et *synergiciel* désignent ce type de système interactif.

Selon Dewan, (2001) et Parrend, (2005), les principales fonctionnalités des collecticiels qui peuvent favoriser la construction d'une mémoire organisationnelle comme l'interaction individuelle et le couplage (effet d'action d'un utilisateur sur la présentation des autres) sont :

- Le faire-défaire (*undo*) : le fait de trouver des différences dans les versions indépendantes d'un objet (*diffing*);
- Le fait de combiner des versions indépendantes d'un objet unique (*merging*);
- Le contrôle d'accès (gestion des droits des auteurs, autorisation d'action);
- Le contrôle de concurrence (prévenir l'inconsistance d'actions effectuées simultanément) : gestion du processus du déroulement d'interventions et d'actions (*workflow*);
- La conscience de l'autre (*awareness*);
- Le fait de se rendre compte des activités des autres afin de partager une perception rendant compte de l'évolution globale du travail collectif);
- La gestion de session : gestion des arrivées et des sorties des différents acteurs dans une session de travail collaboratif.

Nigay (2008) groupe les collecticiels en quatre catégories qui sont : (1) les applications dédiées à la communication homme-homme médiatisé (*Computer-Mediated Communication*) qui visent les messageries électroniques, les forums de discussion, les systèmes de vidéoconférence et les *mediaspace*; (2) les applications d'édition qui regroupent les éditeurs de texte et les tableaux blancs partagés; (3) les applications pour la coordination qui rassemblent des systèmes *workflow*, les systèmes d'aide à la décision et les calendriers partagés et finalement (4) les applications de jeux en réseau.

Selon Niger (2008) il y a des différents types de collecticiels qui favorisent la communication et le travail coopératif assurant la création et la diffusion d'une mémoire organisationnelle :

- Les messageries électroniques (e-mail) : qui sont actuellement les collecticiels les plus répandus et les plus utilisés, la grande tendance dans ce domaine étant celle de la messagerie instantanée.
- Les forums de discussion (*chat* et *newsgroup*) diffèrent par leur mode d'utilisation, synchrone ou asynchrone. La première classe regroupe les forums en ligne du type IRC (*Internet Relay Chat*), des applications très répandues qui reposent sur le concept de canal de discussion. La seconde classe rassemble des listes de diffusion (*mailing list*) et des *newsgroups* pour des discussions asynchrones sur un thème donné.
- Les systèmes de vidéoconférence permettent à des personnes physiquement distantes de se réunir et communiquer par l'intermédiaire d'un support audio et vidéo. Il s'agit d'un forum de discussion offrant une communication reposant sur des données audio et vidéo à l'opposé des forums de discussion du point précédent qui se basent sur des échanges textuels.
- Les *mediaspace* sont des collecticiels mettant en œuvre une liaison vidéo au sein d'une équipe dans le but de favoriser la communication informelle et

d'entretenir une conscience de groupe forte entre membres distants. Ce système immerge des utilisateurs dans un espace en trois dimensions. Les utilisateurs sont observables à travers une vignette vidéo collée à l'extrémité d'une forme géométrique longiligne.

- L'édition conjointe (*shared editing*) est assurée par les éditeurs partagés qui sont des systèmes dédiés à l'édition collaborative de documents avec gestion des différentes versions. Les éditeurs de texte partagés ou les éditeurs de dessins partagés comme les tableaux blancs partagés (*shared whiteboard*) sont des exemples de logiciels permettant l'édition conjointe.
- Les systèmes *workflow* sont des systèmes dédiés à la gestion de processus industriels et à la coordination des différents intervenants au cours d'un processus. Le logiciel de *workflow* doit permettre de répondre aux questions « qui fait quoi, quand et dans quel but ». Cette logique détermine dynamiquement les itinéraires au moment de l'exécution d'une tâche et des exceptions à la règle.
- Les calendriers partagés (*group calendars*) sont des systèmes qui offrent des services de planification de tâches, de gestion de projets et de coordination de membres d'une équipe de travail. Les fonctionnalités usuelles incluent la détection d'incompatibilités dans la planification d'une tâche ou la détermination de plages horaires communes aux membres d'un groupe (Lotus/Organizer est un outil de planification collaborative).
- Les systèmes d'aide à la décision (*Group Decision Support Systems-GDSS*) fournissent un soutien aux décideurs durant le processus décisionnel. Ces systèmes utilisent des modèles analytiques, des bases de données spécialisées, des idées et des jugements du décideur, et un processus informatisé de modélisation interactive en vue de soutenir chaque décideur lors de la prise de décisions semi-structurées et non structurées (Nigay, 2008). Ils sont donc conçus pour fournir des réponses rapides et ad-hoc et pour faciliter la prise de

décision grâce à l'apport de nombreux outils : brainstorming, votes, pondération des décisions, génération et annotation des idées, etc. Les bases de données multidimensionnelles (hyper cubes) généralement utilisées de manière décisionnelle peuvent constituer une forme de matérialisation de la mémoire organisationnelle exploitable par l'approche *On-line Analytical Processing* (OLAP). Cela consiste en un entrepôt de données. C'est un outil décisionnel caractérisé par des données orientées métier (qui peuvent constituer un support pour la matérialisation de la « *mémoire métier* ») ou business (une autre forme de matérialisation de la « *mémoire société* ») en accord avec la typologie de la mémoire organisationnelle proposée par Tourtier (Tourtier, 1995).

#### 2.5.4 Mémoire à base de connaissances

Selon Dieng et al. (2002), Benayache (2005) ainsi que Kühn et Abecker (1997), l'ingénierie des connaissances permet la construction d'une mémoire organisationnelle basée sur l'acquisition et la modélisation explicites des connaissances de certains experts de l'organisation. Au lieu de viser une résolution automatique pour une tâche (élément spécifique aux systèmes experts qui possèdent capacités automatiques de raisonnement), une mémoire organisationnelle doit plutôt aider l'utilisateur, en lui fournissant des informations appropriées de l'organisation, mais en lui laissant la responsabilité d'une interprétation et d'une évaluation contextuelles de ces informations. La mémoire organisationnelle peut donc intégrer une base de connaissances formelle comme les formalismes objets, les réseaux sémantiques ou les graphes conceptuels, etc. Le niveau de détail visé par la modélisation des connaissances est variable et selon Dieng et al. (1998) ainsi eu Benayache (2005), il pourra s'agir de :

- Un annuaire des compétences : qui permet de construire une cartographie des compétences de l'organisation pour identifier les types d'activités, le contexte dans lequel un expert est consulté, les compétences individuelles, la localisation de ces compétences, etc.

- Une base des meilleures pratiques : qui est représentée par une base de connaissances sur les « meilleures pratiques » pour certains métiers d'entreprise (Dieng et al., 2002). Une telle base vise des connaissances en provenance de multiples sources à la fois internes et externes.
- Un livre de connaissances : celui-ci consiste en un document contenant les descriptions textuelles et graphiques des modèles de connaissances obtenus après la modélisation des connaissances de certains experts de l'organisation (Ermine, 1996; Benayache, 2005). Le livre de connaissances peut être organisé sous forme d'un hyper-document, avec des liens vers d'autres sources d'information de l'organisation. Les techniques de gestion d'une mémoire documentaire peuvent alors s'appliquer au livre de connaissances, une fois celui-ci mis sous forme de documents. Les méthodes d'ingénierie des connaissances peuvent être adaptées pour construire une mémoire à base de connaissances: a) une méthodologie descendante (*CommonKADS*) proposant des modèles génériques à partir desquels on peut interpréter les données recueillies des experts ; b) une méthodologie ascendante (*Knowledge oriented design-KOD*) où, partant des données du recueil, on les abstrait de façon à construire des modèles; c) une méthodologie mixte, combinant les approches ascendantes et descendante.

### 2.5.5 Mémoire hybride

Dans le cadre d'une mémoire organisationnelle matérialisée dans des documents, on peut associer à de tels documents une connaissance formelle sur laquelle pourra être effectué un raisonnement afin de rechercher les documents adéquats ou les parties adéquates du document (Dieng et al., 2002). Il s'agit d'un Web sémantique, qui désigne un ensemble de technologies visant à rendre le contenu des ressources du World Wide Web, grâce à un système des métadonnées formelles, utilisant notamment les protocoles et les langages standards du Web : le protocole HTTP, les URI (Uniform Ressource Identifiers), le standard XML. À ces standards s'ajoutent ceux qui sont

propres au Web sémantique : RDF, RDF Schema, OWL, SPARQL. La connaissance formelle peut représenter une partie du document ou peut consister en des métainformations sémantiques sur le document qui contient des informations supplémentaires non explicites. La recherche documentaire des documents accessibles par le Web, annotés sémantiquement, peut être guidée par une ontologie.

Le changement de la nature de l'information à laquelle font face les organisations modernes nécessite l'évolution de leur mémoire organisationnelle. Peu de recherches actuelles font face aux changements et fournissent des facilités de maintenance pour les systèmes de mémoire organisationnelle. Du point de vue opérationnel, il est nécessaire d'exploiter les avantages des technologies de l'information et des communications dans le but de développer les échanges de savoir-faire, de créer des communautés de pratiques en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies et d'inventer de nouvelles formes de travail coopératif au travers des réseaux électroniques.

Il semble donc intéressant à ce stade de la recherche de faire le lien entre le système de management des connaissances et le rôle de la mémoire organisationnelle.

## 2.6 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET L'OPÉRATIONNALISATION DU RÔLE DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

L'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences ne garantit jamais son exploitation dans l'avenir, dans la mesure où elles peuvent être difficiles à mobiliser ou tout simplement oubliées, mais, en même temps, ce qui est appris influence les apprentissages à venir en orientant l'action et en influençant les interprétations. Il n'est

pas nécessaire qu'un individu quitte l'organisation pour qu'un apprentissage soit perdu, la vulnérabilité des mémoires individuelles peut être en cause.

Pour cela et pour lutter contre la dissolution des compétences et la perte des connaissances, l'organisation peut encourager le mode relationnel qui garantit en quelque sorte la transmission « naturelle », c'est-à-dire sans modifications brutales. Elle peut aussi user d'un système expert, si le savoir est inarticulé et par conséquent difficile à transmettre.

### **2.6.1 La considération de la mémoire organisationnelle : essai de conceptualisation**

En général, les organisations élaborent leurs connaissances et leurs compétences autour des tâches qu'elles assument régulièrement : le réseau de communication formelle et informelle se développe autour de ces articulations qui sont essentielles d'un point de vue opérationnel. De la sorte, le réseau de communication donne corps à la connaissance détenue par les membres de l'organisation à propos des relations critiques entre composantes, une fois qu'une conception d'ensemble a été arrêtée, la sélection des canaux de communication devient implicite (Koenig, 2005).

Parler de la mémoire organisationnelle, c'est considérer d'emblée que l'entreprise est une organisation vivante et dynamique et c'est supposer qu'elle est dotée d'une capacité intellectuelle. La mémoire organisationnelle va au-delà de la somme des mémoires des individus qui la composent (Bounfour, 1998). Elle est presque toujours décrite comme un simple stock de connaissances très hétérogène et distribuée en de nombreux points de l'organisation (Girod, 1995).

Au niveau de l'organisation, la construction de la mémoire organisationnelle passe par le stockage de l'information et l'encadrement à travers des structures de rétention partagée, cartes cognitives collectives, structure de croyances... Stein (1989),

Walch et Ungson (1991) ont mis en évidence l'existence d'un processus de mémorisation organisationnelle comportant trois phases (acquisition, rétention, restauration).

Le Tableau 11 présente, comment Girod (1995) propose une cartographie des caractéristiques mémorielles. Il s'agit d'une mise en correspondance du processus mnésique et des sous-systèmes organisationnels de mémorisation. Ceci est expliqué en fonctions des différents niveaux de mémorisation et des phases d'acquisition, de rétention et de restauration.

Tableau 11

*Une mise en correspondance du processus mnésique individuel et des sous-systèmes organisationnels de mémorisation*

Niveaux de mémorisation	Phases		
	Acquisition	Rétention	Restauration
Individus	Transformation des données en information	Ensemble des mécanismes d'encodage informationnel	Oubli
Organisation	Embauche de nouveaux individus, apprentissage - tant individuel que collectif	Filtrage et encadrement de l'information	Localisations précises des informations

Source : Girod (1995)

#### 2.6.1.1 *La phase d'acquisition des connaissances*

Elle se fait par exemple par l'embauche de nouveaux individus et l'apprentissage tant individuel que collectif. L'acquisition des connaissances est le fruit de l'attention portée par l'organisation aux éléments internes ou externes, elle serait réalisée par le biais de structures cognitives organisationnelles ou des schémas qui composent les structures de rétention de la mémoire organisationnelle.

#### 2.6.1.2 *La phase de rétention/stockage*

Elle recouvre l'ensemble des mécanismes d'encodage des informations et cela à travers des structures de rétention cognitives qui peuvent être des structures de références, de croyances négociées, des théories implicites. La mémoire organisationnelle est alors une sorte de cartes causales collectives à travers laquelle l'information est filtrée et encodée.

#### 2.6.1.3 *La phase de restauration*

Elle implique la localisation des connaissances dans l'organisation, leur rappel par le biais d'interaction individuelle, de communication verbale. Cette phase est fortement dépendante des deux autres phases du processus de mémorisation.

La restauration des connaissances est affectée par un oubli volontaire ou involontaire (Girod, 1995). Les organisations subissent un oubli involontaire dont les facteurs principaux sont le *turnover*, la rétention d'informations et la difficulté de filtrer la surabondance ou la « pléthore » d'informations. L'oubli volontaire porte surtout sur les échecs de l'organisation dont cette dernière évite d'y revenir.

L'encodage traditionnel (relationnel ou organisation des connaissances) repose sur une catégorisation des connaissances en groupes d'informations : les *chunks* (Jaffard, 1994).

Nous allons examiner, donc, plus précisément, le caractère opératoire et la richesse des leviers mnésiques de l'apprentissage (Girod, 1995).

### 2.6.2 Fonctionnement de la mémoire organisationnelle

Le Tableau 12 fait ressortir les travaux de Girod (1995), suite à une étude réalisée dans une grande entreprise du secteur de l'énergie, qui ont mis en évidence différents lieux de mémorisation des connaissances. Cela lui a permis de recenser neuf sous-systèmes mnésiques obtenus par le croisement de deux dimensions : d'une part les « composantes » de la mémoire qui correspondent à la nature des connaissances (savoir, savoir-faire et savoir-être), et d'autre part, les « niveaux de traitement » qui sont au nombre de trois : individuel, collectif non centralisé et collectif centralisé.

Tableau 12  
*La mémoire organisationnelle : neuf sous-systèmes mnésiques*

Niveaux de traitement	Les composantes		
	Déclarative (savoirs)	Procédurale (savoir-faire)	De jugement (savoir «que faire»)
Individuel	Savoirs détenus par chaque individu et mis au service de l'entreprise.	Savoir-faire de chaque individu mis aux services de l'organisation.	Savoir-que-faire de l'individu et savoir-être mis au service de l'organisation.
Collectif non centralisé	Savoirs issus de l'interaction entre les individus.	Savoir-faire commun acquis ou créer par un travail commun.	Création d'un savoir que faire et d'un savoir-être
Collectif centralisé	Savoir contenu dans les banques de données centralisées	Procédures inscrites dans des manuels	Culture légitimée, formalisée sous forme de documents.

Source : Girod (1995, p.37).

En outre, Thomassian (2002) illustre les neuf sous-systèmes mnésiques par des exemples concrets qui mettent en évidence le caractère plus ou moins tangible des supports soit les supports de savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui sont expliqués maintenant.

#### 2.6.2.1 *Les supports de savoirs*

La connaissance déclarative repose sur des supports intangibles (cerveaux, représentations sociales). D'une manière générale, les savoirs des individus sont difficiles d'accès à cause du caractère informel du lieu de stockage. Les savoirs peuvent également être stockés sur des documents (supports tangibles), mais ils ne sont pas pour autant mieux accessibles. En effet, bien souvent ils reposent sur un classement spécifique, propre à l'individu, qui nécessite sa présence.

#### 2.6.2.2 *Les supports des savoir-faire*

Le savoir-faire individuel et collectif repose sur des supports aussi bien intangibles que tangibles : on parle d'explicitation du savoir c'est-à-dire de passer d'un savoir tacite à un savoir explicite. À au niveau collectif cela peut donner suite à des procédures, règles, manuels..., qui permettent la transmission du savoir. Thomassian (2002) évoque la notion de « *best practice* » qui consiste à prendre le meilleur et le rendre standard à l'échelle organisationnelle.

Pour (Reix 1995), l'explicitation permet la capitalisation des connaissances au niveau organisationnel. L'outil *Knowledge Management* (KM) permet donc de réinventer la roue à chaque fois et de rendre moins sensible l'organisation au *turnover* et à la déperdition de savoir-faire en cas de départ de membres de l'entreprise (Walsh et Ungson, 1991).

#### 2.6.2.3 *Les supports des savoir-être*

Le savoir-être repose à la fois sur des supports informels et formels. L'émergence d'un savoir-être collectif, de par sa nature implicite, requiert des systèmes de communication favorisant les interactions entre les individus. Un savoir-être collectif peut émerger à la suite d'une situation équivoque. Selon Weick (1979), cette dernière, par le biais des interactions actives, engendre un concept d'enactment c'est-à-dire que la confrontation des interprétations des individus soulève la construction d'une interprétation collective réduisant l'équivocité.

Selon Daraut et Kachidi (2004), un des points importants de la problématique de la mémoire organisationnelle est la question du statut de l'action collective et des individus qui la construisent au sein des organisations. Or, ils considèrent généralement que les comportements individuels sont influencés par des dispositifs cognitifs collectifs, fruits de la cristallisation d'expériences et d'interprétations individuelles. En réalité, les modes collectifs de coordination intraorganisationnels émergeraient alors du système d'action organisée résultant lui-même de l'interaction entre individus – retrouvant leur identité au travers de leur participation à la vie du collectif.

Selon eux, un moyen de traiter la question du passage de l'individuel au collectif au niveau des dynamiques d'apprentissage, des compétences, des connaissances... résulte, en effet, d'une conceptualisation hybride de la mémoire organisationnelle; à la fois support institutionnalisé d'apprentissage et objet en permanence remodelé au fil de l'histoire de chaque participant à l'action collective.

#### 2.6.3 **Les approches de la mémoire organisationnelle et ses différents rôles**

La signification de la mémorisation organisationnelle, en tant que processus par lequel les individus transfèrent une partie de leur connaissance à l'entreprise (Méric, 2002), n'est pas entendue de manière unanime par les auteurs. Alors qu'Ingham (1994) l'appréhende comme un ensemble de connaissances pertinentes pour l'activité de

l'organisation, Girod-Sévil (1996) la décrit comme un ensemble de connaissances stockées dans les mémoires individuelles, les documents, les archives, les banques de données, la structure, la culture... (Levitt et March, 1988; Stein, 1989; Walsh et Ungson, 1991).

Le Tableau 13 présente comment Thomassin (2002) fait ressortir la revue de littérature laissant émerger deux approches de la mémoire organisationnelle : l'approche « contenu » et l'approche « processus ».

Tableau 13

*Deux approches de la mémoire organisationnelle*

Les approches		
	Approche « contenu »	Approche « processus »
	Cyert et March, 1963 ; March et Olsen, 1975 ; Levitt et March, 1988	Stein, 1989 ; Walsh et Ungson, 1991
Définition de la mémoire	La mémoire est un stock de connaissances.	La mémoire est à la fois un support cognitif et un processus.
Rôle de la mémoire	Stocker les savoirs.	Capitaliser et développer les connaissances.
Exemple	Routines organisationnelles	Les outils KM
Type d'apprentissage	Comportemental ou behavioriste (Cyert et March, 1963; March et Olsen, 1975; Levitt et March, 1988).	Cognitive (Argyris et Schön, 1978; 1996).

Source : Thomassin (2002)

### 2.6.3.1 *L'approche « contenu » : une vision matérielle et statique de la mémoire organisationnelle*

L'approche « contenu » définit la mémoire organisationnelle comme un stock de connaissances très hétérogènes et s'intéresse aux différents supports sur lesquels elles sont stockées. Il s'agit de trois types de connaissances qui sont expliquées ci-après : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

*Savoir (ou connaissance déclarative).* Ce savoir est composé des différents savoirs techniques, scientifiques ou administratifs acquis tout au long du processus de formation. Ces savoirs sont explicites et peuvent être transmissibles par un « discours, une fois connues les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage » (Reix, 1995, p. 18).

*Savoir-faire (ou Connaissance procédurale).* Ce savoir est le résultat d'une expérience et un vécu personnel à son détenteur. C'est un savoir tacite, difficilement transmissible qui « ne peut être acquis qu'à travers des processus d'imitation ou d'expérimentation » (Reix, 1995, p. 18). Le moyen d'acquérir un tel savoir est le travail collectif ou la réalisation d'une tâche spécifique.

*Savoir-être (ou connaissance de jugement).* Le savoir-être regroupe l'ensemble des « savoirs que faire » de l'individu, comme sa capacité à interpréter un contexte et à apporter une solution. La routine organisationnelle en est une bonne illustration dans le sens où les savoirs qu'elle contient ne vont pas évoluer. Ils deviennent des automatismes qui vont guider les comportements. Il en résulte un apprentissage de type behavioriste dans lequel la routine va finalement inhiber l'apprentissage par l'extinction de l'expérimentation (Levitt et March, 1988). L'approche « contenu » relève d'une définition matérielle et statique de la mémoire organisationnelle qui est réductrice et qui ne permet pas un apprentissage « réel » : dans le sens de création de nouveaux savoirs.

### 2.6.3.2 *L'approche « processus » : une perspective dynamique de la mémoire organisationnelle*

L'approche « processus » considère la mémoire organisationnelle à la fois comme un support de connaissances et un processus (Stein, 1989; Walsh et Ungson, 1991). Le processus repose sur trois phases : d'acquisition ou d'apprentissage, de rétention ou de stockage, et de restauration, sur lesquelles nous reviendrons dans la partie suivante consacrée à la proposition d'un modèle d'apprentissage organisationnel étendu.

Cette acception s'inscrit dans une vision dynamique dans laquelle la mémoire organisationnelle capitalise, mais aussi actualise les connaissances. Cette définition élargie de la mémoire nous amène à reconsidérer son rôle en la dotant d'une autre fonction qui est celle de « moteur » de création de savoirs ou encore d'« agent d'apprentissage ».

Cette approche engendre des apprentissages de type double boucle<sup>8</sup>, voire même *deutero-learning* qui consiste à apprendre à apprendre, c'est-à-dire à identifier les freins et les leviers à l'apprentissage pour l'améliorer (Argyris et Schön, 1978, 1996)..

Dire que la mémoire organisationnelle est l'ensemble des compétences montre en outre que la mémoire n'est pas seulement un stock de connaissances, mais également un ensemble de principes opératoires qui définissent une capacité à restaurer au bon moment de façon efficace les connaissances pertinentes.

En fait, la mémoire organisationnelle a longtemps été appréhendée comme un simple stock de connaissances auquel on pouvait avoir recours en cas de besoin. Dans

---

<sup>8</sup> Double boucle : remise en question des connaissances acquises (Kim, 1993). Résulte d'un conflit entre les théories d'action de l'individu, c'est-à-dire un désaccord entre d'une part, la théorie énoncée (*espoused theory*) qui est celle que l'individu exprime par son comportement, et d'autre part, la théorie pratiquée (*theory in use*) qui est celle qui gouverne ses actions. Le conflit donne lieu à une investigation permettant de repenser les théories d'action qui le font agir (révision des « *master program* »).

cette acception la mémoire n'a pas pour fonction d'agir sur les comportements, ou d'engendrer un apprentissage comportemental ou behavioriste. Cette vision de la mémoire était, donc, réductrice en ce sens qu'elle n'avait pas nécessairement un impact sur les comportements et par la suite sur l'apprentissage. Toutefois, des recherches récentes sur la mémoire organisationnelle, en montrant qu'elle est à la fois un support de connaissances et un processus, ont prouvé qu'elle joue un rôle dans la considération de la mémoire au sein de l'organisation.

Ce rôle de la mémoire « processus » consiste donc à capturer et à enregistrer l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside à savoir : les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la « tête des individus ». De même que ce rôle consiste dans la redistribution de cette expertise, là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits.

En fait, on peut assimiler cette mémoire « processus » à la mémoire de l'individu, en ce sens qu'elle rassemble des unités symboliques retracant le passé et qu'elle constitue aussi le reflet des projets de par ses mécanismes de sélection, de pondération et d'oubli. C'est donc une conception de la mémoire plus dynamique qui associe le processus de stockage, à ceux d'organisation et d'évolution.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que la mémoire organisationnelle se révèle être d'une importance prégnante, spécifiquement dans le cas d'une entreprise qui selon une logique stratégique place au premier plan la connaissance et la compétence. L'acquisition d'une connaissance collective nouvelle demeure le résultat fragile du processus cognitif organisationnel, susceptible d'être difficile à mobiliser ou parfois même d'être oublié (Koenig, 1997). Le contenu de la mémoire organisationnelle doit idéalement faire l'objet d'une attention particulière et l'entreprise apprenante doit ainsi tout mettre en œuvre pour estomper ou annuller le phénomène de disparition.

Finalement, on a pu constater la richesse littéraire des concepts étudiés. Le MC ainsi que la mémoire organisationnelles sont donc des éléments très importants. Toutes ces données permettent donc maintenant de préciser le cadre conceptuel ainsi que les propositions de la recherche et les variables en jeu.

## 2.7 LE CADRE CONCEPTUEL

Un des apports de la revue de la littérature consultée portant sur le MC et la mémoire organisationnelle réside principalement dans une prise de conscience de la complexité du phénomène à l'étude. En effet, en ce qui nous concerne, vouloir comprendre en profondeur le processus d'acquisition, de rétention et de restauration des connaissances permet de considérer la mémoire non pas comme un support de stockage statique, comme processus dynamique qui capitalise, mais aussi qui actualise les connaissances.

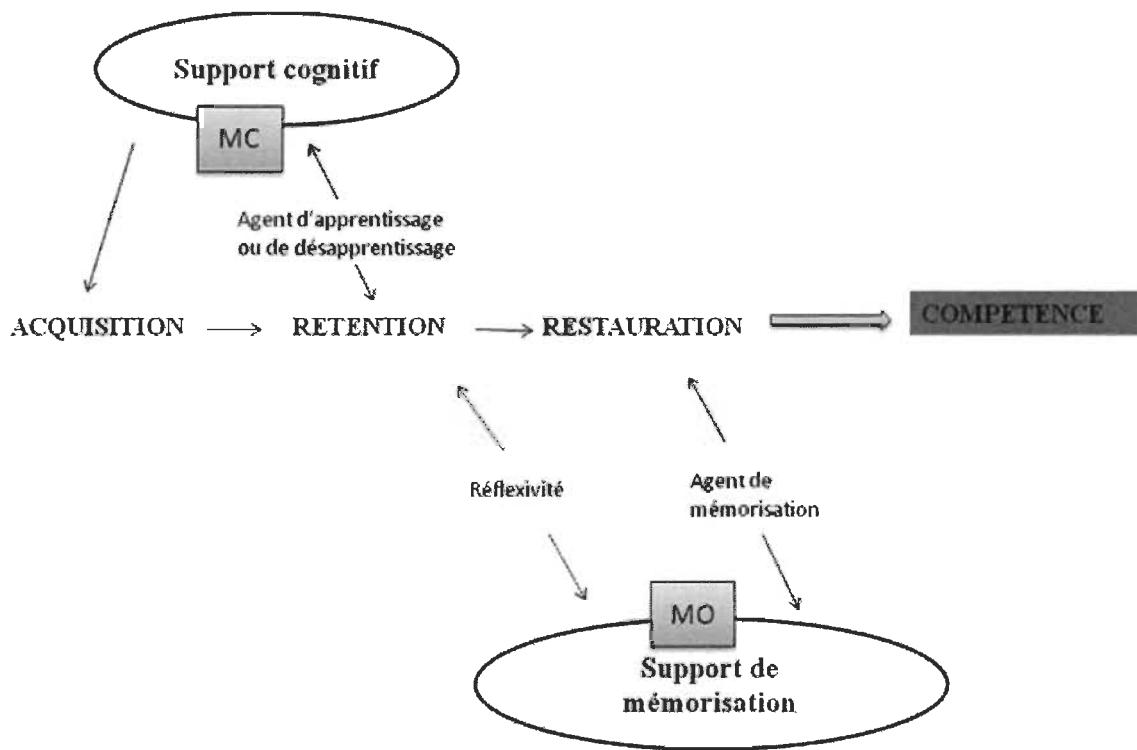
### 2.7.1 Modèle conceptuel

Plusieurs modèles présentés dans ce travail expliquent les principales pratiques de MC sous des classifications différentes et, dans l'ensemble, on retrouve la même logique et la même finalité de la mise en place d'un processus création de connaissances dans les entreprises. Cependant, dans notre travail, nous avons aussi porté notre intérêt à la mémoire de l'organisation comme moyen de création de connaissances en se reposant sur l'approche « processus » de la mémoire.

La Figure 4 présente le cadre conceptuel adapté et retenu dans cette recherche à partir du modèle de Mermoud-Thomassian (2002). Ce modèle regroupe les éléments essentiels de notre recherche parmi ceux qui peuvent être en lien direct ou indirect avec les pratiques de MC dans les entreprises.

Selon cette auteure, ce modèle a la particularité d'être un modèle étendu et qui attribue à la mémoire organisationnelle une double fonction : celle de la capitalisation (support cognitif) et d'actualisation (agent d'apprentissage et de mémorisation).

Dans le cadre du modèle, les phases décrites par Stein (1989), Walsh et Ungson (1991) concernant le processus de la mémoire organisationnelle sont réutilisées. Nous pensons, en effet que ces trois phases permettent d'appréhender la mémoire en tant que support cognitif et agent d'apprentissage. Une fois les phases du processus décrites, l'utilité de la mobilisation du concept de compétence devient plus claire (Mermoud-Thomassian, 2002).



Source : adapter à Mermoud-Thomassian, (2002).

Figure 4 : Modèle étendu de management des connaissances

Le modèle présenté tente d'appréhender le phénomène dans sa globalité: de l'acquisition des connaissances à leur mise en œuvre dans l'action. Ce continuum favorise la création d'une dynamique d'apprentissage au quotidien dans les entreprises et conduit au concept de compétence. Cette compétence peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes – savoirs, savoir-faire et savoir-être – (Durand, 2000). Elle repose sur différentes caractéristiques : elle s'exprime à travers des actions finalisées, elle est contextualisée, elle est un « savoir-reconnu » dans le sens où un individu ne se déclare pas lui-même compétent, elle nécessite une appréciation sociale (reconnaissance, légitimité). Et enfin, elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage (Mermoud-Thomassian, 2002).

À l'issu de la revue de la littérature sur le MC, il a été possible d'élaborer notre cadre de référence illustré ci-dessus. Ce modèle constitue la case départ de notre recherche opérationnelle et la collecte de données. Cependant, à ce stade, il nous paraît approprié de préciser les propositions (puisque c'est une recherche exploratoire) que nous chercherons à valider lors de nos entrevues, ainsi que la question de recherche.

### **2.7.2 Les propositions ou la question de recherche**

De la problématique managériale, il ressort que la mémoire organisationnelle peut jouer différents rôles dans l'implantation d'une démarche de MC. Afin de réaliser cette recherche, nous émettons un certain nombre de propositions que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer lors de nos analyses des données collectées sur le terrain. Avant d'annoncer les propositions, rappelons notre question de recherche:

Comment la mise en place d'un système de management des connaissances permet-elle de reconstruire le rôle de la mémoire organisationnelle ?

Ainsi, pour arriver à répondre à cette question les propositions suivantes sont avancées :

P1 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de stockage des connaissances.

P2 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de soutien à la mise en œuvre des connaissances.

P3 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de soutien à la création des connaissances.

### 2.7.3 Les variables de la recherche

Pour mieux opérationnaliser notre cadre conceptuel, nous allons définir les différentes variables de la recherche ainsi que les liens entre elles. La Figure 5 schématise les variables indépendantes (VI), la variable dépendante (VD) et la variable modératrice (Vmo) de cette recherche.

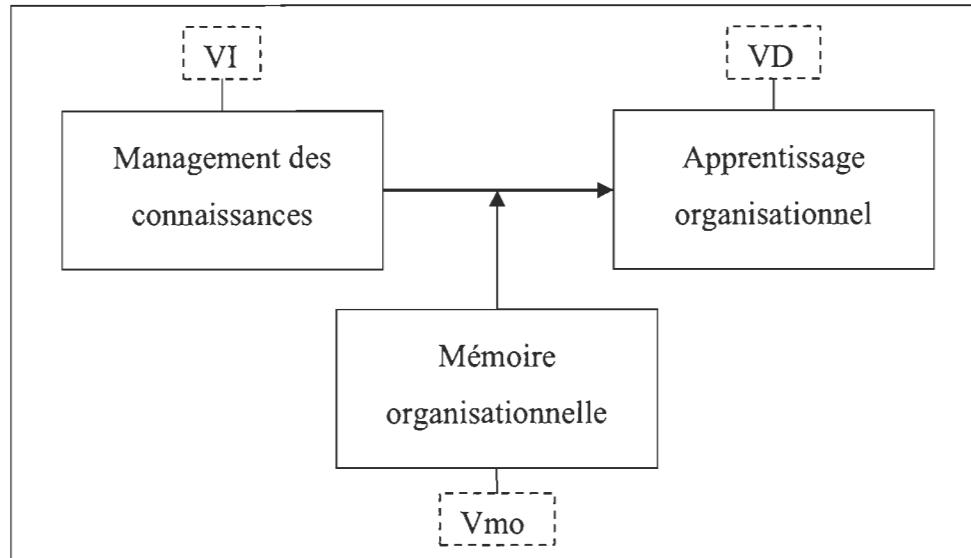


Figure 5 : Schéma des variables

Les variables indépendantes (VI) concernant le management des connaissances sont : les données, les informations, les connaissances tacites et explicites, l'expérience et l'expertise.

La variable dépendante (VD) est l'apprentissage organisationnel autrement dit les éléments permettant de créer une dynamique d'acquisition et d'assimilation de connaissances pour prendre action au quotidien dans les entreprises. Ainsi, d'accroître, au fil du temps, l'efficacité de son action collective.

Enfin, la variable modératrice (VMo) est la mémoire organisationnelle. Cette variable est d'une importance cruciale dans l'explication du phénomène étudié. En effet la création d'une mémoire organisationnelle est une étape fondamentale dans la réussite du processus de gestion des connaissances.

À ce stade, nous allons présenter la partie méthodologie. Ce chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche privilégiée dans le cadre du projet de recherche nous préoccupant. Ainsi nous allons justifier nos choix quant à la stratégie de recherche, aux méthodes et aux critères d'échantillonnage de même que la ou les méthodes de collecte et de traitement de données.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

La littérature de référence sur les questions traitant de la méthodologie de recherche dans les sciences de la gestion est extrêmement abondante. Nous nous appuyons ici sur des textes et auteurs de différentes disciplines qui ont contribué à donner à ces sciences un statut épistémologique et méthodologique ainsi à déterminer les principes méthodologiques d'un travail de recherche scientifique en sciences de la gestion.

Selon Wacheux (1996, p.19) la méthodologie est un facteur structurant qui permet de réaliser un processus de recherche : « Une méthodologie pertinente permet d'accéder, d'enregistrer et d'analyser les situations à partir de représentations et d'observations ».

Dans le même sens, selon Rispal (2002), la méthodologie est définie comme une démarche générale structurée qui permet d'étudier un thème de recherche. Ainsi les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène. Déterminer ainsi l'approche qui sera utilisée.

Ce chapitre traite de la conception méthodologique, de la stratégie de recherche, à la collecte des données et aux considérations éthiques générales favorisant la réalisation de cette recherche afin d'examiner les principales préoccupations, hypothèses et questions de notre recherche.

### 3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Pour Drapeau (2004), la valeur d'une recherche scientifique dépend étroitement de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. Pour ce faire, il se réfère à des critères de scientificité en principe propre à son positionnement épistémologique. Il n'est pas inhabituel que ces critères soient comparables d'une recherche à l'autre, et ce, malgré des fondements épistémologiques parfois bien différents. Néanmoins, il est difficile de bien comparer les critères utilisés par les chercheurs en raison de la grande variété de critères et de différences importantes dans la terminologie employée.

Il est donc question dans cette partie d'approfondir nos connaissances sur les domaines de recherche et de définir celui retenu dans ce mémoire.

#### 3.1.1 Les domaines de recherche

Selon Wacheux (1996, p.156), il existerait quatre natures de recherche : fondamentale, appliquée, expérimentale et de simulation. Une recherche de nature fondamentale « s'attaque à une certitude, un paradoxe ou une non-connaissance dans le champ ». Une recherche appliquée « met à l'épreuve, soit une conceptualisation théorique sur des contextes spécifiques, soit part d'une certaine réalité pour induire ou construire une explication théorique. [...] opposition traditionnelle entre induction et déduction ». Une recherche expérimentale « a pour objectif de construire en laboratoire les conditions d'une observation. Elle doit être contrôlable, reproductible et produire toujours les mêmes résultats ». Enfin, une recherche de simulation, souvent « assimilée à une technologie de projection de la réalité dans un modèle censé la mimer » représente malgré tout « une recherche au plein sens du terme ».

Pour Gauthier (2003, p.8), peu importe le type de recherche, quelle soit fondamentale ou appliquée, le but est de viser à réduire l'incertitude : « En connaissant

mieux notre environnement, nous réduisons les risques que renferment de nouvelles situations, nous réduisons l'incertitude».

Comment trouver la nature de notre recherche? Cooper et Schindler (1998, p.14), expliquent que l'un des objectifs de la recherche en sciences de la gestion est de structurer « une démarche systématique visant à fournir des informations/connaissances nécessaires à la réalisation d'un problème pratique, le problème étant souvent une décision que doit prendre le gestionnaire ».

En se basant sur les auteurs, ci-dessus, notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche fondamentale, suit un cheminement inductif. En d'autres termes une recherche de type exploratoire utilisant des données de nature qualitatives. Ce type de recherche permet au chercheur d'étudier le phénomène en profondeur, de regarder la problématique sous un nouvel angle tout en formulant des questions spécifiques ou des hypothèses de travail.

En fait, à travers une recherche à caractère exploratoire, nous cherchons à comprendre en profondeur et à déceler l'apport du MC à la mémoire organisationnelle. En effet, la recherche exploratoire a pour objectif d'avoir une vision aussi complète que possible du problème. Selon Evrard (1998, p. 23), une étude exploratoire est utilisée pour :

- Mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise;
- Formuler des hypothèses quant aux relations entre variables et familiariser le chercheur avec le domaine d'étude;
- Éliminer certaines éventualités;
- Développer des instruments du type questionnaire ou échelles en prenant en compte toutes les situations.

Et toujours selon Evrard et al. (1998), la recherche exploratoire dispose de quatre caractéristiques:

- La faible taille de l'échantillon, qui est expliquée par la lourdeur et le coût de recueil de l'information;
- L'interaction entre l'observateur et l'observé;
- L'observateur qui est un instrument d'analyse;
- Et enfin le recueil de données qualitatives.

Afin de terminer dans la même logique de pensées, il nous semble important d'approfondir notre compréhension de la méthode de recherche qualitative.

### **3.1.2 L'analyse qualitative: définitions et but**

#### *3.1.2.1 Définitions*

Dans les sciences humaines et sociales, la recherche du sens est fondamentale et nécessite les instruments appropriés que sont les méthodes qualitatives (Mucchielli, 2007). Une méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche combinant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension, un phénomène.

Mucchielli (2009), ajoute aussi que les techniques qualitatives sont les diverses opérations et manipulations, matérielles et/ou intellectuelles, destinées à aider le chercheur dans sa volonté de faire surgir le sens : dénomination, transcription, découpage, mise en tableau, mise en relation, confrontation à des grilles, transposition en d'autres termes, regroupement, comparaison, confrontation à des savoirs, induction généralisant, réduction à des constantes ou à des formes...

Dans le but de mieux cerner et comprendre les particularités de l'analyse qualitative, nous avons cherché différentes définitions dans la littérature. Loin d'être surpris, nous avons trouvé une littérature abondante et riche en controverse. Nous ne présentons ci-dessous qu'un fin reflet des divergences et similitudes qui existent entre les auteurs. Le choix porte sur ce qui nous semble le plus cité dans la littérature.

Selon Taylor et Bogdan (1984), la recherche qualitative c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques, mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

D'après Strauss et Corbin (1990) ainsi que Deslauriers (1991, p.6), la méthodologie qualitative se concentre sur l'analyse de processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale. Ainsi cette approche qualitative n'exclut ni les chiffres ni les statistiques.

Selon Lamoureux (1995, pp.39, 40-41) la recherche qualitative « se définit essentiellement par le fait que les données de la recherche ne sont pas numériques; ce sont des caractéristiques qu'il s'agit de regrouper selon des critères de classification (ex. : commentaires, choix vestimentaires, chansons enfantines) ». Pour cette auteure, afin de bien s'assurer qu'on est dans un type de recherche qualitative, ces caractéristiques peuvent être regroupées en huit thèmes : le point de départ (les faits recueillis par le chercheur lui permettent d'induire des relations jusqu'alors ignorées et éventuellement de proposer une ou des hypothèses de recherche); le but (la recherche qualitative conçoit la réalité comme un tout; exploration du phénomène étudié); le plan de recherche (il s'établit à mesure que la recherche avance); le choix des participants (le

chercheur ne forme pas un échantillon de participants représentatifs de la population; il choisit plutôt certaines personnes de façon délibérée, en fonction de ce qu'il veut explorer; il peut choisir des déviants et des marginaux que la recherche quantitative aurait écartés); la relation entre le chercheur et les participants (ils sont en interaction continue); la collecte et l'analyse des données (malgré qu'il tende toujours vers la plus grande objectivité possible, le chercheur doit laisser place à une certaine subjectivité; il se laisse guider par ses intuitions, ses impressions et ses jugements fournissant ainsi des descriptions personnelles sous forme de remarques, d'annotations, de questionnements qui constituent des mesures qualitatives); la portée des résultats (le chercheur doit être très prudent, car le but ultime de ce type de recherche n'est pas d'obtenir des connaissances généralisables, mais plutôt de dégager un ensemble de connaissances spécifiques par rapport au phénomène étudié); et enfin, le rôle de l'intuition (la recherche qualitative reconnaît le rôle de l'intuition comme une source de connaissance légitime).

Schneider (2001), en citant Marshall et Rossman (1995), Dey (1993), Miles et Huberman (1994) et Silverman (1993), explique que le concept de « méthodes qualitatives » est difficile à saisir, en effet on se heurte à 2 stéréotypes fréquents :

- Synonyme pour « description simple » ou « étude de cas descriptive sans prétention théorique »;
- Synonyme pour « analyse de questions ouvertes ».

Alors qu'en réalité, toujours selon ces mêmes auteurs :

- L'éventail de méthodes et d'approches est très grand;
- Il est plus difficile de faire de bonnes analyses qualitatives que des analyses quantitatives simples;
- Un bon chercheur se pose toujours les questions « de théorie », de causalité, de validité et de fiabilité.

### *3.1.2.2 But de la recherche qualitative*

Selon Kakai (2008), le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations).

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elle s'appuie.

Ainsi dans le Tableau 14, nous pouvons souligner les différents intérêts de l'approche qualitative :

Tableau 14

#### *Intérêts de l'approche qualitative*

---

##### **Intérêts d'utiliser cette approche**

---

- Vise la compréhension d'un phénomène.
  - Est une méthode de traitement inductif.
  - Traite avec des données difficilement quantifiables : mots, images, sons, etc.
  - Permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques.
  - Procure de l'information sur le particulier.
- 

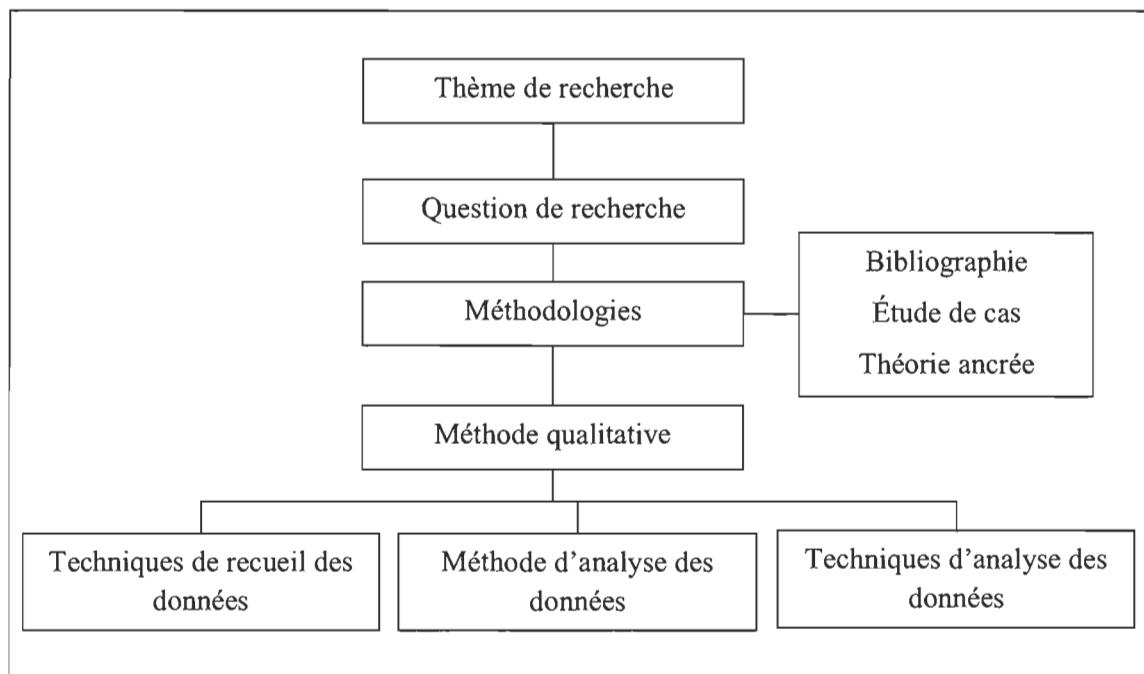
Source : Mongeau (2008), p.31

Ainsi, après avoir défini l'approche qualitative, il convient de poser la question sur la démarche et étape à suivre en recherche qualitative.

### 3.1.3 Démarche utilisée en recherche qualitative

La Figure 6 présente une démarche à suivre en recherche qualitative en nous appuyant sur les propos de Aubin-Auger (2008), afin d'identifier les différentes étapes à suivre. Ces auteures décrivent la démarche comme étant une démarche pas-à-pas et rigoureuse.

Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier le thème de recherche, de manifester un intérêt particulier dans le domaine choisi. La première étape est primordiale et consiste à définir la question de recherche de façon la plus précise et claire possible. La population à étudier est largement échantillonnée afin d'explorer la plus grande diversité possible du thème étudié. C'est cette diversité qui est la source de la richesse des données.



Source : Aubin-Auger (2008)

Figure 6 : Démarche de la recherche qualitative

La méthode qualitative la plus pertinente est ensuite choisie selon la nature de la question de recherche. Cette deuxième étape porte sur le choix méthodologique théorique.

La troisième étape, toujours selon Aubin-Auger (2008), consiste à choisir la technique de recueil de données. S'il s'agit de données verbales, un enregistrement est souhaitable, après accord des interviewés. Les enregistrements sont ensuite intégralement retranscrits afin d'être analysés. Bien qu'il existe d'autres techniques, le choix se tourne le plus souvent vers des entrevues individuelles ou des entrevues de groupes, autrement appelés *focus groups*. Des guides d'entrevues plus ou moins structurés selon la technique choisie sont élaborés au préalable. Les entrevues individuelles permettent d'aborder des sujets plus délicats. De leur côté, les entrevues de groupes ont l'avantage d'être interactives et de susciter une dynamique de groupe intéressante, en amenant les différents intervenants à s'engager et à s'expliquer sur leurs choix.

La dernière étape consiste à analyser les données. Plusieurs niveaux peuvent être identifiés. Le premier consiste à se familiariser avec les données à la lumière de la question de recherche. Le travail de codage est manuel ou recourt à des logiciels appropriés (NVivo par exemple). Plusieurs approches théoriques sont utilisables pour appréhender les données. De même, l'hypothèse initiale peut être modifiée selon les données recueillies.

D'après cette brève recension des écrits, nous pouvons dire que l'approche qualitative est une approche qui est de plus en plus reconnue par la communauté scientifique comme étant une démarche structurée et opérationnelle. La méthodologie qualitative se traduit, notamment, par une stratégie de recherche, opérationnalisée par une approche construite pour le terrain, la procédure de collecte des informations, et un

ensemble de techniques de réduction et d'analyse des données. La méthodologie avive le processus de compréhension et d'explication (Wacheux, 1996).

Finalement, nous pouvons avancer que la stratégie préconisée dans cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative qui suit un cheminement de preuve inductif. Cette approche est à la fois de nature exploratoire et corrélationnelle. D'une part exploratoire, parce qu'il existe peu de données qui lient le management des connaissances et la mémoire organisationnelle. D'autre part corrélationnelle, parce que les données recueillies permettent d'établir des liens et de fournir des explications riches et solidement fondées dans un contexte organisationnel sur le rôle du MC dans la construction d'une mémoire organisationnelle fiable et opérationnelle permettant une dynamique d'apprentissage organisationnelle. Ainsi, nous pouvons apporter de la validité au modèle qu'on propose, dont il sera question plus loin.

Enfin, parmi les méthodes de recherche exploratoire qui sont, d'après Lamoureux (1995, p. 65) « l'histoire de vie, l'étude de cas, l'observation et la méthode historique », cette recherche s'appuie sur l'étude de cas, unique, qui est définie comme suit.

### **3.1.4 L'étude de cas**

L'étude de cas est une étude approfondie sur un cas en particulier, qu'il soit une personne, un groupe ou un sujet spécifique. C'est une démarche de recherche qui se situe dans l'horizon des méthodes qualitatives.

D'après Rispal (2002, p.50), l'étude de cas peut être définitivement considérée « comme une stratégie de recherche qualitative distincte », tandis que pour Wacheux (1996, p.89), « la méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle ».

On peut aussi emprunter la définition de Yin (2003, cité dans Benavent, 2005, p.3) qui définit :

La méthode de recherche d'étude de cas comme enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes; et dans lesquelles sources multiples d'évidence sont employées.

Selon Gagnon (2005), comme l'étude de cas donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes, certains auteurs croient que cette méthode convient surtout pour la construction de théories (Dyer et Wolkins, 1991; Eisenhardt, 1989; Gersinck, 1988; Harris et Sutton, 1986; Woodside et Wilson, 2003). Mais d'autres soutiennent qu'elle est tout aussi appropriée pour la vérification d'une théorie. En effet, une étude de cas peut élaborer une nouvelle théorie, celle-ci étant immédiatement testable par des construits mesurables et hypothèses dont la fausseté peut être prouvée (Gagnon, 2005).

Plus précisément, l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédition et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation (Woodside et Wilson, 2003). La combinaison de ces quatre finalités est aussi possible.

À partir de toutes ces quelques définitions des auteurs cités, il semble judicieux de privilégier l'étude de cas unique dans cette recherche puisqu'il s'agit de justifier une théorie en construction (« *justify theory-building* ») (Eisenhardt et Graebner, 2007). En effet, l'objectif de la recherche est exploratoire et cherche à d'étudier en profondeur le phénomène du MC dans la création d'une dynamique d'apprentissage à travers la valorisation du rôle de la mémoire organisationnelle.

Les entrevues avec les cadres et les managers en relation avec la gestion au quotidien des connaissances de l'organisation sont une source d'informations unique et privilégiée qui permettra de mieux cerner et comprendre les variables étudiées dans le cadre de notre recherche. Mais auparavant, il est important de vérifier la validité de la méthodologie.

### 3.2 VALIDITÉ DE LA MÉTHODOLOGIE

À ce stade de la recherche, il est très important de vérifier si nous nous sommes engagés sur le bon chemin méthodologique. Benbasat (1987) propose d'apporter des réponses affirmatives à quatre questions afin de s'assurer de la compatibilité de la méthodologie de l'étude de cas et de la problématique de recherche. Les questions sont les suivantes :

1. *Le phénomène qui est l'objet de l'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris?*

Dans la revue de la littérature il a été montré que les travaux de plusieurs auteurs ont identifié le MC comme un processus collectif et contextuel parce que sa mise en œuvre et son succès dépendaient, entre autres, des acteurs issus du milieu organisationnel ainsi que des réseaux qui l'entourent. De même, le MC suggère aux entreprises qui ont la volonté de s'y engager fermement d'impliquer divers acteurs provenant de milieux interne et externe et ayant des intérêts communs. Notre étude a pour objet de comprendre le phénomène du lien entre le MC et la valorisation de la mémoire organisationnelle en étudiant le cas d'une entreprise québécoise.

En clair, elle vise à comprendre le contexte d'identification, de valorisation et de création de connaissances ainsi que le processus de stockage et de restauration de ces

connaissances afin d'engendrer une dynamique d'apprentissage organisationnel au quotidien et le développement de nouvelles compétences.

En définitive, ce phénomène ne peut être compris que s'il est étudié dans son contexte naturel, c'est-à-dire le contexte dans lequel l'entreprise engagée dans le MC atteint la compétence.

2. *Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique?*

Le contexte de la prise de conscience face à l'intérêt stratégique du MC comme une réflexion managériale dans un environnement de plus en plus compétitif et celui du développement de compétences distinctives sont deux événements contemporains. Le MC et le développement des compétences à travers ce processus, conséquences de ce contexte et de deux variables dans notre problématique sont donc deux enjeux contemporains qui se posent aux entreprises.

Pour la plupart, leur engagement ferme dans le MC ce serait fait récemment. Il fallait attendre et observer les effets positifs de cette démarche sur le fonctionnement et les résultats pour se lancer dans l'exploration et la compréhension des événements concomitants qui y ont contribué (Gagnon, 2005).

3. *La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en causes?*

Selon Benbasat (1987), dans la méthodologie de l'étude de cas, le choix de l'unité d'analyse la plus appropriée au projet de recherche est très important. La collecte des données et le niveau de généralisation des résultats qu'on souhaite atteindre en dépendent. La méthodologie de recherche est de recueillir des données par des entrevues semi-directives. C'est donc à travers le discours contenu dans ces entrevues que nous pourrons mieux comprendre le phénomène à l'étude.

Il est important, donc, de laisser l'interviewé préciser sa pensée et exprimer ses idées ouvertement pour apporter plus de richesse dans la collecte et l'analyse des données et pour mieux comprendre le phénomène peu connu (Pettersen, 2006; Yin 1993, 2003). Pour ce faire, se laisser guider par le sujet est une méthode appropriée pour acquérir une connaissance du phénomène, sans avoir besoin de manipuler ou de contrôler ce sujet.

4. *La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comportait-elle des éléments non expliqués?*

Les variables de notre cadre théorique à savoir le MC, la mémoire organisationnelle et l'apprentissage organisationnel ont chacune une base théorique. Mais très peu de recherches intègrent toutes ces variables dans un seul cadre conceptuel. Dans cette recherche nous allons essayer de faire ressortir toutes ces variables et leurs liens pour combler les éléments non expliqués.

À l'issue des réponses affirmatives apportées aux questions proposées par Benbasat et al. (1987), nous pouvons conclure que notre problématique répond aux critères de pertinence du recours à l'étude de cas comme méthodologie de recherche.

### 3.3 LA COLLECTE DES DONNÉES : LES OUTILS

#### 3.3.1 L'échantillonnage

Selon Mucchielli (2007, p.3), l'échantillonnage et la constitution du corpus reposent sur la définition par le chercheur des sujets qui peuvent parler dans des circonstances définies du problème de recherche qui le concerne, étant entendu que ce problème de recherche englobe les objets ou les phénomènes sur lesquels il fait parler ces gens. La définition de : « ce que va pouvoir dire celui-là sur ceci concerne ma recherche » est bien une opération mentale qui suppute les différences et les analogies et

qui conclut à la validité du recueil, car la situation sujet-objet concerne la recherche. Dans cette opération, le processus intellectuel de comparaison est à l'œuvre.

Selon Pires (1997), le mot échantillon peut prendre une double signification. Au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé; au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche. C'est dans ce second sens qu'il faut l'entendre ici. Ainsi comprise, la notion d'échantillon concerne autant les grandes enquêtes par questionnaire que les recherches portant sur un seul individu.

Gagnon (2005) avance que lorsqu'on a recours à l'étude de cas comme méthode de recherche, on travaille sur l'interaction entre plusieurs variables dans un site naturel, souvent sans idée préconçue. Le chercheur joue un rôle déterminant tant dans la collecte que dans le traitement et l'interprétation des données. En conséquence, ses interventions et même ses caractéristiques personnelles peuvent avoir un impact direct déterminant sur la véracité des résultats de sa recherche.

Le mode d'échantillonnage dans l'étude de cas est non probabiliste ou de convenance, car le choix des participants dépend du chercheur. Par conséquent, on ne peut pas estimer la marge d'erreur et on risque d'avoir un échantillon biaisé.

D'après Lamoureux (1995, p.204), en ce qui concerne la marge d'erreur, il semble que cela soit impossible :

Il est impossible, au moment de l'analyse des données, d'estimer la marge d'erreur des résultats obtenus par l'échantillon. Par conséquent, le chercheur ne peut évaluer jusqu'à quel point les résultats obtenus sont généralisables à la population visée par la recherche : risque de former un échantillon biaisé. (p.204)

Lamoureux (1995, p.204), met en évidence plusieurs caractéristiques d'une procédure non probabiliste qui sont tout à fait à l'opposé d'une procédure probabiliste :

- Chaque élément de la population a une chance indéterminée d'être choisi; on ne peut calculer la probabilité qu'il le soit;
- Il n'y a pas nécessairement de liste complète des éléments de la population; c'est pour cette raison qu'ils ont une chance indéterminée d'être choisis;
- Le choix des éléments ne se fait pas toujours par tirage au sort;
- Le choix des éléments est à la convenance du chercheur.

En résumé, nous pouvons dire que la méthode d'échantillonnage non probabiliste est la méthode adéquate pour l'application de l'étude de cas. Cette méthode est facile d'accès au chercheur, nécessite un grand effort de choix et d'interprétation, mais elle ne peut pas préciser l'erreur d'échantillonnage.

### *3.3.1.1 Les critères d'échantillon retenus*

Suite aux définitions citées précédemment, l'échantillon non probabiliste sera retenu pour cette recherche. Les participants retenus correspondent ainsi aux critères de sélection déterminés :

Les critères retenus pour l'entreprise sont :

- Taille de l'entreprise : non important.

Les critères retenus pour les répondants sont :

- Nombre de répondants : 7 à 8 (jusqu'à atteinte de la saturation des données);
- Description de poste : gestionnaire, cadre, chef d'unité;
- Ancienneté : 2 à 5 ans à Hydro-Québec (préférablement en poste de gestion);
- Domaine d'expertise : ressources humaines ou gestion stratégique ou communication.

Dans le cadre de cette sélection, il nous paraît opportun de retenir quelques critères de sélection subjectifs. En effet, la motivation et l'intérêt personnel des répondants concernant notre sujet de recherche, le management des connaissances, peuvent faciliter la sélection des répondants.

### *3.3.1.2 Procédure d'échantillonnage*

Afin de recruter les participants, une lettre explicative<sup>9</sup> de cette recherche est adressée par courrier électronique, en premier lieu, à l'entreprise sur laquelle porte l'étude de cas. À cet effet, une liste de personnes susceptibles de correspondre à ces critères ci-dessus mentionnés est demandée dans cette lettre. Par la suite, nous allons communiquer personnellement avec chacun des répondants afin de leur fournir de plus amples informations et de leur envoyer un formulaire de consentement à cette recherche.<sup>10</sup>.

Une fois sur le terrain, nous pourrions avoir recours à la méthode « boule de neige » qui consiste à demander aux cadres et managers retenus s'ils peuvent nous adresser à d'autres personnes de l'entreprise pouvant répondre aux critères de sélection préalablement mentionnés et susceptibles d'accepter de participer à cette recherche<sup>11</sup>.

### *3.3.1.3 Le choix des participants*

Les informateurs clés du milieu à l'étude sont des « témoins privilégiés, des personnes qui, par leur position, action, leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du problème. Ces témoins peuvent appartenir au public sur lequel porte l'étude ou y être extérieurs, mais largement concernés par ce public ». Laforest (2011). En plus d'être des témoins privilégiés de problèmes particuliers, ils peuvent représenter

---

<sup>9</sup> Lettre des critères de sélection à l'Annexe B

<sup>10</sup> Lettre de recrutement présentée à l'Annexe C

<sup>11</sup> Notes de cours, *l'échantillonnage*. Normand Pettersen (2003), cours GAE-6002, Université du Québec à Trois-Rivières.

des clientèles et des territoires, avoir des responsabilités administratives au sein de l'organisation ou être des experts dans un domaine précis, etc.<sup>12</sup>

Il est difficile de déterminer un nombre précis d'entrevues à réaliser à l'intérieur d'une recherche inductive. Cependant, les éléments suivants doivent être considérés au moment de la sélection du nombre d'entrevues :

- *Sources de données qualitatives et quantitatives déjà utilisées* : un nombre restreint d'entrevues avec des informateurs clés du milieu peut être suffisant. Par contre, si les entrevues constituent la seule source d'information, un plus grand nombre d'informateurs doivent être rencontrés.
- *Diversité des points de vue représentés dans le diagnostic* : Les entrevues peuvent représenter le moyen de recueillir les préoccupations et les perceptions de groupes qui n'ont pas été rejoints à l'aide d'autres méthodes de collecte de données.
- *Temps et ressources disponibles* : Il faut compter un minimum de deux jours pour préparer, réaliser, transcrire et analyser chaque entrevue. En ce sens, il est recommandé de planifier un nombre d'entrevues à la mesure du temps et des ressources disponibles.
- *Saturation de l'information* : Dans des conditions optimales, l'atteinte de la saturation de l'information devrait marquer la fin de la collecte auprès des informateurs clés. Cela signifie que les informations recueillies deviennent répétitives, c'est-à-dire que les entrevues n'apportent plus d'éléments nouveaux ou complémentaires.

---

<sup>12</sup> Séance d'information dans le cadre du Diagnostic local de sécurité, p. 25. Disponible sur le Web au [www.vps.fgov.be/doc/syllabusFr.pdf](http://www.vps.fgov.be/doc/syllabusFr.pdf).

Dans la même suite d'idées, Huberman et Miles (1991) mentionnent que « les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des échantillons plus petits de personnes, dans moins de milieux pris globalement que ne le font les chercheurs travaillant par enquêtes ou sondages » (p. 62). Ainsi, notre échantillon n'a pas besoin d'être très grand pour qu'il soit représentatif, c'est pourquoi nous avons sélectionné une seule et grande entreprise au Québec. Il en est de même pour leurs employés respectifs. Soit sept à huit, selon les possibilités. Après avoir envoyé la lettre à différentes sources possibles telles que mentionnées précédemment, nous prendrons contact téléphonique avec les répondants qui nous ont été recommandé ou qui ont accepté de participer à notre recherche.

Dans un premier temps, il est important de prendre le temps d'informer les futurs participants sur le but de la recherche et la confidentialité des données. Des informations complémentaires peuvent être envoyées à la demande des répondants. Une planification des horaires des rencontres est établie en fonction des disponibilités.

Enfin, dans un deuxième temps et au besoin, les participants sont rappelés pour fixer l'heure et le jour de l'entrevue. Le cas échéant, cela permet également de compléter des informations sur la problématique de notre recherche ou sur le déroulement des entrevues.

### **3.3.2 L'entrevue semi-directive**

L'entrevue semi-directive est une méthode qui permet de recueillir de l'information qualitative, tout comme le sont le forum de discussion, l'observation et l'analyse documentaire. La méthode s'applique à un petit échantillon. L'entrevue peut être utilisée pour explorer une situation particulière ou pour compléter et valider une information provenant d'autres sources utilisées dans un diagnostic (faits et vérification de faits). De plus, parce qu'il donne accès aux perceptions et aux opinions, l'entrevue

semi-directive est l'occasion de révéler des problèmes plus cachés, mais préoccupants dans certains secteurs ou segments de la population (Laforest et al, 2009).

Toujours selon ces auteurs, même si l'entrevue semi-directive est une méthode souple, une préparation rigoureuse est tout de même nécessaire. La définition des objectifs de l'entrevue, l'élaboration d'une grille d'entrevue et l'adaptation d'un formulaire de consentement sont des étapes cruciales. Les points suivants précisent certaines de ses étapes :

- Appropriation du guide d'entrevue, détermination des questions les plus appropriées à l'interlocuteur ou élaboration de nouvelles questions.
- Élaboration d'un formulaire de consentement précisant les règles de l'entrevue et l'engagement à la confidentialité.
- Premier contact avec le répondant : explication du but de l'entrevue et du projet, obtention de l'accord, prise de rendez-vous et entente sur le lieu où l'entrevue aura lieu. Il est suggéré de préférer un lieu neutre, confidentiel, confortable, non bruyant, exempt de distraction et facile d'accès pour le répondant.
- Envoi du formulaire de consentement et de la grille d'entrevue, si nécessaire.
- Préparation du matériel nécessaire à l'enregistrement de l'entrevue, le cas échéant.
- Deuxième contact avec le répondant : confirmation de la date et du lieu de l'entrevue.

Dans le même sens, selon Albarello et Bajoit (2004, p. 68), « les entrevues semi-directives sont menées sur la base d'un guide d'entrevue constitué de différents « thèmes questions » préalablement élaborés en fonction des hypothèses ». Cependant, ces auteurs font une mise en garde en ce qui concerne la prise de notes :

Il est exclu que l'analyse soit réalisée sur base de simples notes écrites prises au vol lors de la réunion ni, pire encore, sur base de souvenirs mémorisés. Ces procédures n'ont aucune légitimité scientifique. Toutes les entrevues doivent donc être enregistrées sur cassettes audio et intégralement retranscrites pour être ensuite analysées. Ce n'est que dans le cas d'un refus explicite de la part du sujet qu'une exception peut être consentie. Ces cas de refus sont extrêmement rares dans la pratique. (p.71)

En conclusion nous pouvons dire que nous avons favorisé l'utilisation de l'entrevue individuelle semi-directive pour la raison suivante : il nous a semblé important de pouvoir approfondir l'information recueillie lors de la revue de la littérature. En effet, il nous paraît difficile de recueillir des informations riches et profondes à travers un sondage où, dans la plupart des cas, l'individu répond à un questionnaire fermé, c'est-à-dire, où l'on doit cocher une réponse au choix. L'entrevue individuelle semi-directive, pour sa part, offre l'occasion au participant ou à la participante d'aller plus en profondeur, d'offrir des réponses plus élaborées, qui tiennent compte du contexte particulier dans lequel elles sont posées. De plus, nous avons conçu un guide d'entrevue à partir des thèmes évoqués, à savoir « le MC » et « la mémoire organisationnelle ». Celui-ci permettra d'orienter la discussion lors des entrevues.

### *3.3.2.1 Le matériel nécessaire*

Une entrevue semi-directive devrait durer entre 60 et 90 minutes. Une durée d'une heure est tout à fait acceptable et assure que l'interviewer et le répondant ne perdent pas leur concentration.

L'enregistrement (enregistreuse numérique ou autre) de l'entrevue est fortement recommandé, et ce, même si les propos ne seront pas retranscrits intégralement. L'enregistrement est toujours conditionnel à l'obtention de l'accord préalable du répondant. Si ce dernier refuse, la prise de notes est nécessaire, même si elle s'avère plus difficile.

Pour que l'entrevue se déroule dans les meilleures conditions possible, nous devrions vérifier auparavant la fiabilité de l'enregistreuse et de sa performance par la qualité du son enregistré.

### *3.3.2.2 Le guide d'entrevue semi-directif*

Pour mener à bien une entrevue semi-directive, il faut que l'interviewer soit muni d'une grille d'entrevue. Selon Albarello et Bajoit (2004, p. 68), « un guide d'entrevue comprend généralement une douzaine de thèmes questions qui, sauf exception à justifier, seront abordés dans un ordre à chaque fois identique afin d'éviter que la place du thème dans l'interview n'influence la qualité des réponses ». Le guide d'entrevue comprend donc des questions regroupées selon les thèmes abordés dans la partie théorique<sup>13</sup>.

Comme il a été mentionné auparavant, le guide d'entrevue est utilisé dans toutes les entrevues semi-directives, afin d'avoir une certaine homogénéité des réponses et la même rigueur dans la démarche. Comme notre population est homogène et fait partie de la même organisation, ce guide d'entrevue est identique pour tous nos interviewés. Ce guide contient différentes parties touchant aux différentes variables de l'étude, afin d'avoir le plus d'informations possible et de compléter ainsi notre recherche. La première partie cherche à connaître l'entreprise et son secteur d'activités. La deuxième partie correspond davantage aux questions concernant le MC et la mémoire organisationnelle. Et finalement, la troisième partie demande aux participants de compléter ou de rajouter des informations qui auraient pu être oubliées durant l'entrevue.

### *3.3.2.3 La conduite de l'entrevue semi-directive*

Selon Gauthier (2003): « La conduite de l'entrevue semi-directive comporte trois moments : l'ouverture, l'entrevue proprement dite et la clôture ». (p.767). Nous

---

<sup>13</sup> Le Guide d'entrevue est à l'annexe D

avons choisi de ne pas retenir les termes de Gauthier et d'utiliser à la place les termes de : le début de l'entrevue, le déroulement de l'entrevue et la fin de l'entrevue.

*Le début de l'entrevue.* Gauthier (2003) Se pose les questions suivantes concernant l'ouverture de l'entrevue: « Comment briser la glace, comment établir une relation de confiance avec l'interviewé?». (p.767) Une façon toute simple de débuter l'entrevue est de se présenter et de rappeler les objectifs poursuivis, la durée prévue et les thèmes devant être abordés. Selon Lamoureux (1995, p.170), avant l'entrevue, les règles générales à suivre sont : « De traiter les interviewés sur un pied d'égalité avec lui-même; de les assurer de la confidentialité des propos tenus; d'établir avec eux un climat de confiance ». Il est essentiel donc, de demander l'accord du répondant pour l'enregistrement et de lui rappeler que l'anonymat des propos sera préservé en tout temps. Laforest et al. (2009) pensent que c'est le moment approprié pour faire signer le formulaire de consentement, le cas échéant.

*Déroulement de l'entrevue.* Rappelons que durant cette partie, le guide d'entrevue sera d'une importance cruciale. En effet, Gauthier (2003) souligne que ce guide :

[...] doit être vu comme un outil souple et flexible. C'est un aide-mémoire que le chercheur utilise afin de s'assurer que les thèmes prévus sont abordés. Les questions formulées vont s'y greffer et auront pour but d'aider l'interviewé à organiser son discours. Les formes de questions ainsi que les emplois diversifiés constituent les instruments par lesquels le chercheur pourra accéder à l'expérience de l'interlocuteur. (p.767)

Une fois sur place, la durée des entrevues doit être fixée à 1 h ou 1 h 30 au plus. Ces durées varient au besoin et en fonction du répondant. Le lieu de la rencontre est de préférence le bureau du répondant ou une salle de réunion située dans l'entreprise. En effet, nous avons privilégié certains détails non négligeables qui sont soulignés par Lamoureux (1995) et Wacheux (1996) tels que : la manière dont la recherche est présentée (mettant les participants dans un état d'ouverture ou de fermeture); le lieu

(dois être propice aux confidences, aéré et bien éclairé); la longueur (si c'est trop long, cela peut décourager ou fatiguer les participants et affecter la qualité des réponses). Enfin, nous nous assurons que les participants soient seuls et ne soient pas dérangés ou déconcentrées par d'autres personnes, ou par des appels téléphoniques.

Nous suivons donc le guide de l'entrevue semi-directive pour tous nos participants. Ces derniers ayant accepté toutes les conditions de l'entretien, dont l'enregistrement au moyen d'un appareil audio, nous veillons au bon déroulement de la rencontre. Et à cet effet, nous retenons les propos de Lamoureux (1995) qui avance que les règles générales à suivre pendant l'entrevue sont :

De ne jamais donner d'indices qui peuvent suggérer une réponse particulière; d'encourager la personne à en dire davantage et de revenir à une question ultérieurement si l'interviewé ne peut y répondre immédiatement ou se sent mal à l'aise d'y répondre ». (p.172)

*La fin de l'entrevue.* Une fois que l'entrevue tire à sa fin, le chercheur envisage une clôture. Étant donné que l'entretien semi-directif n'est pas régi par des questions fermées, il peut être difficile d'y mettre fin. Selon Laforest et al. (2009), lorsque l'interviewer juge que l'ensemble des thèmes a été abordé et que le temps déterminé pour l'entretien est écoulé, il peut demander au répondant s'il a quelque chose à ajouter. L'exemple de grille d'entretien présenté dans ce guide propose deux questions de clôture au choix. L'interviewer remercie ensuite le répondant de sa participation, lui explique la suite du processus et lui mentionne que les résultats du diagnostic lui seront transmis lorsque ce dernier sera achevé. Rapidement après la fin de l'entretien, il est utile de résumer les propos du répondant et de noter les impressions et les éléments marquants. Ces informations pourront faciliter la transcription et l'analyse de l'entretien.

En guise de synthèse, il est primordial de créer une relation de confiance avec les participants, également, de tenir compte de tous les éléments, précédemment cités, concernant le déroulement de l'entrevue semi-directive. En effet, comme le dit Daunais

(1984), en soulignant comment l'entretien permet l'expression d'une information qu'il ne serait pas possible d'obtenir avec d'autres méthodes : « Cette méthode procure donc des conditions privilégiées pour la découverte de ce qu'un sujet pense et ressent en tant qu'individu et en tant que représentant du groupe dont il fait partie ». (p.12)

Dans ce qui suit, nous allons nous attarder sur le traitement et l'analyse de données en présentant les méthodes et les outils retenus.

### 3.4 LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES

#### 3.4.1 Méthodes d'analyse des données

La question de l'analyse et de l'interprétation des données issue des enquêtes qualitatives fait toujours débat (Collesei, 2000). En effet, au sein d'une recherche qualitative, l'analyse des données est l'opération la plus déterminante. Tesch (1990, p.113), s'inspirant de Bogdan et Taylor (1995), définit l'analyse de données comme « un processus qui implique un effort explicite d'identifier les thèmes, de construire des hypothèses (idées) telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes ». Un tel processus comprend deux moments : le premier est celui de l'organisation des données (qui implique, selon Tesch, une « segmentation » et entraîne une « décontextualisation ») et le deuxième, leur interprétation (baptisée aussi « catégorisation » qui mène à la « recontextualisation »). (*Ibid.*, p.113)

Dans ce sens, selon Blais et Martineau (2006), c'est ainsi que revient au chercheur, dans sa démarche d'analyse, la tâche de dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité. Comme le mentionne Savoie-Zajc (2000), la valeur d'une recherche qualitative repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner un sens aux données. Ainsi, le fait d'extraire ce sens permet, en quelque sorte, d'aller « au-delà » de ce que les données brutes disent *a priori* (Denzin, Lincoln et al. 2005).

Les trois étapes d'analyse des données qualitatives décrites par Miles et Huberman (2003) sont généralement bien connues de la communauté scientifique : la réduction des données, la condensation et la présentation de ces données. Pour leur part, de manière quelque peu similaire, Paillé et Mucchielli (2003) parleront des phases de transcription traduction, de transposition-réarrangement et de reconstitution narration. L'analyse des données qualitatives s'inspire des démarches proposées par L'Écuyer (1990) et Huberman et Miles (1991, 1994).

Nous privilégions une approche de type « analyse de contenu » dont nous avons déjà parlé. En effet, selon Sedlack et Stanley (1992) et L'Écuyer (1990), l'analyse de contenu est une « méthode de classification ou de codification des divers éléments du matériel analysé, permettant à l'utilisateur d'en mieux connaître les caractéristiques et la signification » (L'Écuyer, 1990, p. 9).

Finalement, le Tableau 15 fait ressortir d'une manière synthétisée les étapes et les caractéristiques générales de l'analyse de contenu.

Tableau 15

*Modèle général des étapes de l'analyse de contenu*

<i>Étapes caractéristiques</i>	
<b>I</b>	Lecture des données recueillies
<b>II</b>	Définition des catégories de classification des données recueillies
<b>III</b>	Processus de catégorisation des données recueillies
<b>IV</b>	Quantification et traitement statistique des données
<b>V</b>	Description scientifique des cas étudiés
<b>VI</b>	Interprétation des résultats décrits à l'étape V.

Source: adapté de L'Écuyer (1990).

### 3.4.2 Outil d'analyse des données

Une fois toutes les données recueillies au moyen des entrevues et de sources secondaires, pour s'assurer d'une bonne analyse systématique il est nécessaire de les transférer dans un support unique qui permet de les protéger et facilite leur manipulation. Gautier et al. (2006, p.179-180) avancent qu'avec un ordinateur on peut « constituer une véritable base de données que l'on peut manipuler avec beaucoup de facilité ». Le logiciel NVivo propose une aide considérable pour l'analyse des données qualitatives. Ce logiciel permet d'effectuer une analyse de données thématique des entrevues réalisées. Ainsi, on peut construire une base de données qualitative qui renferme les résultats de toutes les sources primaires et secondaires.

En résumé, ce chapitre avait pour objectif de présenter la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche. Intéressée à comprendre de manière approfondie comment l'engagement dans le MC permet aux entreprises d'être performantes, c'est notamment par la démarche méthodologique rigoureuse de préparation, de collecte et d'analyse de donnée que nous arrivons à donner plus de sens à notre recherche.

## **Chapitre 4**

### **Résultats**

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus à la suite des entrevues semi-directives faites avec des cadres gestionnaires, tout en tenant compte du processus de MC présenté auparavant dans notre modèle conceptuel.

## 4.1 RÉSULTATS

L'objectif principal de la présente étude était double. Il s'agissait de proposer, d'une part, un cadre analytique qui permette de mettre en avant l'étude des variables contextuelles expliquant l'utilisation et l'avancement de la recherche scientifique dans le domaine du MC. D'autre part, d'étudier, dans la pratique, les déterminants directs de l'utilisation des connaissances sur la mémoire organisationnelle ainsi que les effets indirects qui lient les facteurs expliquant ce phénomène à la variable expliquée.

### 4.1.1 Le MC management des connaissances à Hydro-Québec

Dans cette partie, l'organisation du système de MC d'Hydro-Québec est présentée, comprenant son système d'information et les outils utilisés à cet effet.

#### 4.1.1.1 *Adapter et optimiser l'existant*

L'instauration d'un système de MC au sein d'une organisation nécessite avant tout de revoir ce qui est mis en place (l'existant) pour pouvoir organiser et déployer ses connaissances.

L'observation au sein d'Hydro-Québec a conduit souvent à reconfigurer l'acquis pour tenir compte de son adaptation dans le système futur. Il est en effet difficilement envisageable de créer certains outils intégrateurs, sans corrélation avec une gestion efficace de l'historique.

L'existant est déjà plus ou moins organisé, même si certains dysfonctionnements peuvent être observés lors d'un diagnostic. Le système d'information existe, les bases documentaires également, les réseaux fonctionnent, les notes de service ou techniques circulent.

La conservation de la connaissance et, donc, son exploitation puis sa transmission se fait souvent d'une manière formalisée, ce qui permet entre autres d'éviter les pertes de savoirs. Tout d'abord, l'entreprise procède à un tri sélectif de ce qui doit être conservé, stocké, archivé ou détruit conformément aux attentes des utilisateurs (identification des besoins). Cette opération s'effectue en identifiant ce qui relève de la connaissance stratégique et de la connaissance technique ou générale, et ce en différenciant ce qui constitue des sources potentielles de capitalisations transférables. Le principe de cette sélection repose sur la définition même de la capitalisation. Chaque acteur doit donc effectuer ses tris en restituant l'information dans le contexte réel ou potentiel de l'action envisageable. Pour cela, chaque acteur doit se poser une série de questions pour cibler l'action de capitalisation telle que :

- Permet-elle d'améliorer le savoir-faire et la façon d'agir?
- Est-elle un vecteur d'expérience capitalisable pour l'entreprise?
- Ce projet représente-t-il un retour d'expérience à valoriser?
- L'expérience est-elle transférable et si oui, comment en favoriser le transfert?
- L'information externe dont je suis destinataire présente-t-elle une valeur d'utilité pour d'autres?

Une fois cette opération réalisée, chaque acteur dispose d'une base documentaire personnelle (papier et/ou informatisée), composée de différents dossiers :

- D'informations générales (internes / externes);
- D'informations techniques ou scientifiques (internes / externes);
- D'informations stratégiques (internes / externes);
- D'expériences capitalisables ou savoir-faire.

Il s'agit ensuite de procéder au regroupement et à la structuration de l'expérience capitalisable, au niveau de chaque cellule, service, atelier, direction, pour enfin faire l'objet d'un enregistrement sur une base de connaissance collective, à l'aide d'outils tels que :

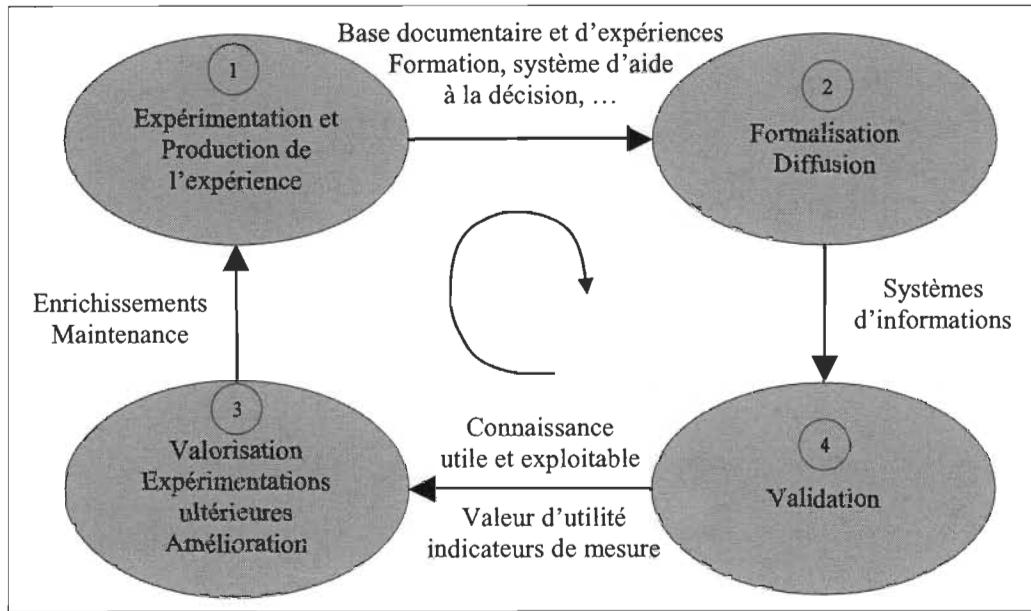
- Le processus de capitalisation de l'expérience propre à chaque structure;
- La gestion électronique de l'information des documents existants (GEIDE);
- Le système de gestion de bases de données (SGBD);
- Les systèmes d'aide à la décision, les systèmes experts;
- Les systèmes de gestions des connaissances.

#### *4.1.1.2 Organiser et déployer la connaissance*

La Figure 7 montre le modèle de Buck (2003) pour expliquer le cycle de gestion des connaissances dans une entreprise. Il se déroule en quatre étapes :

1. L'expérimentation et la production de l'expérience;
2. La formalisation et la diffusion;
3. La validation;
4. La valorisation, l'expérimentation ultérieure et l'amélioration.

Ce modèle a été choisi pour illustrer l'organisation du système de MC à Hydro-Québec.



Source : Buck (2003), p.167

*Figure 7. Le modèle de Buck : Le cycle du management des connaissances*

Ainsi, pour que le système de gestion des connaissances puisse être pertinent et activer les compétences, il doit nécessairement être décliné sous la forme d'un processus et respecter les étapes suivantes :

1. Production et identification de la connaissance à partager;
2. Détermination de la valeur d'utilité et sa transférabilité;
3. Capture et formalisation du savoir-faire;
4. Fixation du niveau de sécurité;
5. Diffusion et partage de la connaissance formalisée;
6. Évaluation de la valeur d'utilité individuelle et collective;

## 7. Valorisation, enrichissement et maintenance de la connaissance par les utilisateurs.

L'identification et la production de l'expérience à partager relèvent de chaque acteur, y compris les savoir-faire stratégiques. Nul ne peut être contraint au partage de son patrimoine de connaissance, si tel n'est pas son souhait. Rappelons à cet égard que la culture du partage ne se décrète pas, ni ne s'impose. Elle est d'abord et avant tout une orientation stratégique.

La gestion de la base documentaire consiste à mettre toute cette expérience à la disposition de la collectivité à travers le système d'information. Elle doit donc être retraitée, mémorisée, stockée, gérée et actualisée pour être restituée en fonction des besoins, sous une forme exploitable et opérationnelle.

Toutes les démarches sont organisées au tour des connaissances. Comme déjà présentée, la démarche MC repose nécessairement sur un système d'information. Dans ce qui suit, le système informationnel d'Hydro-Québec permet ainsi de comprendre la structure et le fonctionnement du processus de management des connaissances.

### *4.1.1.3 Créeer et transférer la connaissance*

Soucieux de l'importance du processus de création et de transfert des connaissances, Hydro-Québec a mis en place un Plan de transfert des connaissances composé de six étapes<sup>14</sup>. Ce plan constitue une démarche souple, qui s'adapte aux différentes situations. Il commence par la **Préparation**. Cette étape est à la base du Plan de transfert. C'est une démarche qui s'effectue seul ou en collaboration avec l'employé qui détient les connaissances à transmettre :

#### 1. Les connaissances et l'expertise de l'unité

---

<sup>14</sup> Article interne dans [http://transenergie.hydro.qc.ca/ressources\\_humaines/194.htm](http://transenergie.hydro.qc.ca/ressources_humaines/194.htm)

- Dresser un portrait de la situation actuelle: de quelles connaissances rares ou uniques disposez d'unité ?
- Réfléchir à ce que pourrait être la situation future: la perte de certaines de ces connaissances pourrait-elle fragiliser l'unité?

## 2. Les connaissances à transmettre

- Établir la liste des savoirs et savoir-faire qui devront être partagés.
- Préciser quels documents l'expert devra préparer avant son départ.
- Décider quels employés devrait s'approprier les façons de faire de l'expert et déterminer avec eux le mode de partage le plus approprié à leur expérience et à leur niveau d'expertise.

## 3. Le plan d'action

- Convenir des mandats, des objectifs et des résultats attendus avec les employés engagés dans le processus de transfert.
- Établir des indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs.

Une fois que ces trois points du plan sont achevés, le pas suivant du processus consiste dans la **Réalisation**. En effet, à ce stade le compte à rebours est commencé. Les personnes engagées dans le processus de transfert des connaissances ont maintenant chacun un rôle actif à jouer :

## 4. Documentation et partage

La personne détenant les connaissances à transmettre :

- recueille et documente l'information pertinente pour ses collègues;
- partage ses connaissances selon le mode de collaboration et de travail d'équipe convenu.

## 5. Apprentissage

Les collègues en apprentissage s'approprient les nouvelles connaissances à leur propre rythme:

- en s'initiant aux nouvelles tâches et en travaillant à de nouveaux dossiers avec l'appui de l'expert;
- en partageant leur propre expérience et leurs connaissances avec l'expert.

## 6. Suivi et évaluation des résultats

- S'assurer que les documents de référence produits par l'expert sont complets et disponibles.
- Faire régulièrement le point afin de déterminer quelles connaissances sont acquises et lesquelles restent à transférer.

### **4.1.2 Le système d'information et les outils de MC d'Hydro-Québec**

Conscient de l'importance stratégique de l'information, l'entreprise a misé gros dans son système d'information. Ce dernier est composé d'un réseau formel (le système d'information) et d'un réseau informel (les outils de communication).

#### *4.1.2.1 Le système d'information*

Quels que soient sa taille ou ses secteurs d'activités, une entreprise doit avoir un système d'information performant qui repose sur l'analyse de l'environnement. Aujourd'hui, on ne peut pas piloter une entreprise si on n'a pas d'informations. Il est donc important de collecter et de construire cette information. En effet les systèmes d'informations jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des performances des collaborateurs et de l'organisation.

Pour ce qui est du système d'information d'Hydro-Québec, il est composé des outils suivants :

*DataWereHouse.* C'est une base de données utilisée pour collecter et stocker de manière définitive des informations provenant d'autres bases de données et fournir une aide à la décision. Les informations collectées serviront à faire des statistiques, des recherches et des rapports. L'objectif fondamental de ce projet est de mettre à la disposition de chaque employé, exécutant, cadre, manager ou président-directeur général, l'information nécessaire à son travail quotidien d'une façon totalement informatisée, fiable, sous la forme qui lui était le mieux adaptée, avec des fonctionnalités de navigation dans les données qui lui assurent rapidité, souplesse et traçabilité. Outre une plus grande productivité du personnel grâce à l'automatisation des tâches de « *reporting* », c'est avant tout un outil qui permet à tous les cadres de mieux travailler et de prendre de meilleures décisions.

*LiveLink.* C'est un logiciel de gestion documentaire qui permet de gérer tout type de document électronique. Il offre une gestion facile et efficace des documents. Il est utilisé comme le système de gestion électronique de leurs documents (GED) depuis maintenant six ans. C'est un des logiciels les plus complets, mais son utilisation n'est pas des plus simples.

Ce système informatique est un environnement collaboratif, prêt à l'emploi et évolutif qui permet à l'entreprise même de très grande envergure comme Hydro-Québec de développer, partager et réutiliser leurs informations. C'est un outil qui contribue à améliorer considérablement, au sein d'une organisation, les communications interpersonnelles et le rapport à l'information. Un système Livelink complet comprend le système Livelink proprement dit, un système de gestion de base de données (SGBDR) et enfin, un serveur HTTP.

De part de ses fonctionnalités, Hydro-Québec considère LiveLink comme un système de gestion de mémoire collective. En effet, il gère à la fois : la gestion de documents, les groupes de discussion, la gestion de projet, la gestion d'agendas et un moteur de recherche.

*SAP.* SAP est un ERP qui signifie « *Enterprise Ressource Planning* ». C'est une formule très avancée qui rénove le concept de progiciel de gestion intégrée en proposant des fonctionnalités clés pour les entreprises. Ce progiciel prend en charge plusieurs activités de l'entreprise. Il est caractérisé par une uniformisation des services et une centralisation de l'information au sein d'une base de données unique. Toute information est saisie une fois et partagée par tous les départements concernés par cette opération. En ce qui concerne Hydro-Québec, SAP est utilisé pour prendre en charge les modules suivants : *Customer relationship management* (CRM), Gestion des ressources humaines, Gestion comptabilité, Gestion des investissements, Gestion de projet et l'Approvisionnement.

#### **4.1.3 Outils de conservation et de diffusion des connaissances**

Aujourd'hui, la capitalisation et la diffusion des connaissances constituent un enjeu stratégique fondamental visant la pérennité de l'entreprise tout en lui assurant une mémoire de connaissances et de savoir-faire. Consciente de ce capital immatériel important, Hydro-Québec a mis en place différents outils de conservation et de diffusion des connaissances dans les différentes structures de l'entreprise.

##### *4.1.3.1 Gestion électronique de l'information et des documents existants (GEIDE)*

Cette gestion constitue un moyen permettant non seulement d'organiser le système d'information de diffusion/transmission, mais également la simplification de la gestion et du stockage manuel de l'information papier. En d'autres termes, son but n'est pas de réduire l'utilisation du papier, mais de mettre en œuvre un dispositif qui permet aux membres de l'organisation de retrouver les connaissances pertinentes qui se dissimulent au sein des données.

##### *4.1.3.2 Systèmes de gestion des bases de données (SGBD)*

Ce sont des systèmes conçus pour pouvoir gérer et exploiter des masses importantes d'informations. Afin de faciliter la communication entre les différentes

composantes de l'entreprise, plusieurs méthodes ont été déployées. C'est dans ce cadre qu'entre autres, la messagerie électronique a été mise en place. Le but est de réaliser des gains de productivité que ce soit à travers la circulation de l'information en intranet ou en Internet, ou dans la gestion moderne en temps réel au siège et dans toutes les unités disséminées à travers la province.

#### *4.1.3.3 Les réunions au sein d'Hydro-Québec*

Il existe plusieurs types de réunions au sein d'Hydro-Québec dont on peut citer quelques-unes qui nous semblent importantes. Elles sont organisées d'une part, pour faciliter la circulation de l'information et d'autre part, pour favoriser la gestion participative.

*Les réunions de base.* Elles sont réalisées une fois par semaine et regroupent le chef d'unité avec ses collaborateurs (unité = service ou groupe de services). Le chef d'unité examine la marche de son unité ou service et propose et arrêtent des solutions concrètes permettant d'améliorer la qualité du travail.

*Les réunions d'entreprise.* Elles sont effectuées une fois par semaine et regroupent les responsables de services. Le débat porte sur des questions d'intérêt général. La réunion d'entreprise joue un rôle important au niveau de la communication formelle et surtout informelle entre les différents responsables d'une même unité. Elle permet de canaliser les conflits et les problèmes de communication et de développer la culture du groupe.

*Les réunions au sein du siège.* Elles sont au nombre de trois. D'abord, l'assemblée générale des directeurs (AGD), ensuite le comité des directeurs et enfin, les réunions des opérationnels.

L'assemblée générale des directeurs siège une fois par trimestre, en tant qu'assemblée générale du groupe, pour étudier tous les problèmes de portée générale et propose tout ce qui est de nature à le développer. L'AGD est composée de plusieurs présentations qui donnent lieu à des discussions souvent riches en enseignement et qui contribuent à solidifier la culture et les valeurs de l'entreprise.

Le comité de direction (appelé réunion du mercredi) se réunit depuis une trentaine d'années tous les mercredis. Il a connu diverses évolutions qui ont touché sa composition, son ordre du jour, et ce en fonction de la phase de développement par laquelle passe le groupe. C'est aujourd'hui une réunion de formation et d'information qui réunit un nombre important de cadres du siège et des filiales. Il joue aujourd'hui le rôle d'un véritable conseil d'administration où les résultats et la stratégie de chaque région sont présentés, discutés et validés, tout en gardant un caractère éducatif et d'apprentissage de la gestion et de la culture au niveau des directeurs et hauts cadres.

Les réunions des opérationnels sont périodiques et regroupent les responsables opérationnels du siège avec leurs vis-à-vis dans les régions. Elles ont été instaurées, depuis quelques années, dans le cadre des structures de dialogue de l'entreprise et comme un instrument de gestion et de communication du système de double hiérarchie. En effet, ces réunions permettent :

- Le développement des relations humaines et professionnelles entre les responsables d'un même corps de métier;
- L'échange d'expériences entre filiales et la formation continue des responsables de fonction;
- Le maintien à jour des procédures de travail;
- L'entretien du niveau de maîtrise de ces procédures par les responsables de fonction;
- L'information sur les points d'actualité, les développements en cours.

#### **4.1.4 Management des connaissances et rôle de la mémoire organisationnelle à Hydro-Québec: Résultats des entrevues**

L'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle du MC dans la valorisation de la mémoire organisationnelle à Hydro-Québec. Dans le cadre de cette partie, on présente les résultats des entrevues semi-dirigées réalisées avec les gestionnaires dans le but de valider les propositions de recherche présentées dans le cadre conceptuel.

Rappelons les propositions de recherche qu'on cherche à valider :

P1 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de stockage des connaissances.

P2 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de soutien à la mise en œuvre des connaissances.

P3 : La démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de soutien à la création des connaissances.

En menant des entretiens semi-directifs, le premier objectif était de déceler, chez les différents interlocuteurs d'Hydro-Québec, si la démarche processus MC considère la mémoire organisationnelle comme un outil de stockage des connaissances ou comme un outil de diffusion et de partage des connaissances ainsi qu'au soutien de la création de nouvelles connaissances.

Pour ce faire, les résultats sont présentés en quatre grandes parties. Ils portent d'abord sur la vision de l'entreprise, puis sur la mémoire en tant qu'outil de stockage, ensuite sur la mémoire comme outil de diffusion des connaissances, et pour finir sur la mémoire comme outil de soutien et de création de nouvelles connaissances.

#### 4.1.4.1 *La vision de l'entreprise et la communication*

Le principal conducteur de changement des entreprises réside dans la définition d'une vision claire et de s'assurer de la partager ainsi que l'adhésion du personnel de cette dernière. En effet la vision de l'entreprise est un préalable à l'instauration d'une culture de partage des connaissances et elle constitue par là le fondement d'un management des connaissances efficace.

Selon les entretiens semi-directifs réalisés avec des gestionnaires d'Hydro-Québec, il semble que l'entreprise tourne autour d'une véritable mission et d'une culture organisationnelle solide :

*La mission est très bien définie, et aussi très bien descendue au niveau des employés. Hydro-Québec nous donne comme mission en tant que gestionnaire de s'assurer que la mission et vision de l'entreprise soit bien diffusée au niveau de la ligne hiérarchique et chacun se l'approprie pour identifier son rôle et celui de son unité*

Ils veillent à ce que l'adhésion à cette vision soit générale et mettent en œuvre les moyens nécessaires pour s'y assurer. En effet, un des répondants confie qu'un des moyens le plus utilisés, et qui s'avère efficace, est les réunions de travail au niveau des différentes unités : « *Les réunions de travail ainsi des réunions l'évaluation opérationnelle, nous permettent de détecter les éventuels problèmes ou les gênes, ressenties par le personnel et donc elles nous permettent de mesurer le degré d'adhésion à la vision* ».

Or la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés ne peut se faire sans communication. Cette dernière est primordiale quel que soit le domaine s'exerce. À cet effet, Hydro-Québec dispose d'une panoplie de moyens de communication formels et informels dont le but ultime est de favoriser l'échange et le partage des informations et des connaissances cruciales. Un des répondants nous a confié que lorsqu'il rencontre des difficultés pour résoudre un problème ou pour retrouver l'information, c'est par le biais de « *la communication, les réunions et le dialogue* » qu'elle arrive à trouver une

solution. Cette fonction est chapeautée par la direction Ressources humaines et la direction corporative de communication. C'est deux directions sont un des piliers de l'entreprise, elles jouissent d'un triple rôle de communication, de diffusion et de partage des informations entre les différentes unités à travers toute la province québécoise, mais aussi tous les clients et partenaires de l'entreprise.

Dans une autre entrevue, un des cadres a informé d'un sondage réalisé auprès du personnel : « *le sondage écoute du personnel* » tel qu'ils l'appellent à Hydro-Québec :

[...] *C'est un sondage qui nous permet de sentir le pouls de nos employés par rapport à la mission et aux objectifs à atteindre, il nous permet aussi de détecter les problématiques, les points à améliorer ou à clarifier s'ils sont moins bien assimilés. Nous prenons ce sondage au sérieux et nous prenons le temps de lire attentivement...*

En posant la question concernant les mesures touchant à la communication interne et si elles font l'objet d'efforts particuliers de la part de la haute direction, on affirme que « *tous les moyens sont déployés: électronique par courriel ou intranet, les communiqués internes de l'entreprise, communiqués de la haute direction, rencontre de cadre, gestionnaire et unités opérationnelles, site de communication directe ainsi que les forums de discussion ...* » On apprend même que l'entreprise dispose d'un journal: Hydro-Presse soigneusement distribué à tous les employés.

Dans ce qui suit, on présente les résultats obtenus quant à la première proposition concernant le rôle de la mémoire organisationnelle dans le processus MC.

#### 4.1.4.2 *Le processus MC et la mémoire organisationnelle comme outil de stockage*

Le concept de « mémoire organisationnelle » n'est pas nouveau à Hydro-Québec, mais, dans son acceptation courante, il répond à une problématique ancienne et

récurrente, celle de la gestion des connaissances. Les défis d'une organisation qui entend mettre en place une véritable mémoire organisationnelle sont difficiles à transcender.

Le rôle de la mémoire peut parfois se limiter à un simple processus de collecte et de stockage des informations et de ce fait, on se limite à une vision statique de la mémoire qui ne permet pas à l'organisation de profiter de cette masse d'informations et connaissances stockées dans différents supports papier et électronique.

L'identification des informations pertinentes et des connaissances cruciales est une étape primordiale dans le processus de création de la mémoire organisationnelle.

Suite aux différentes questions posées lors des entretiens, on a pu dégager plusieurs indicateurs qui nous permettent de dire qu'Hydro-Québec accorde une grande importance aux processus de recherche de l'information et aux circuits d'acheminement de celle-ci aux différents acteurs organisationnels.

#### *Les principes de recherche d'une information.*

On a cherché à savoir si l'action dans l'entreprise se limite à la collecte et aux stockages des informations et/ou des connaissances. Pour cela, une série de questions a été posée aux différents répondants de notre recherche.

Pour commencer, on a demandé à connaître les principes de recherche d'une information, les circuits d'acheminement et de distribution des informations, des autorisations d'accès, et si les procédures sont formalisées.

La procédure semble être claire pour les utilisateurs. Les gestionnaires affirment concernant les moyens de recherche et de traçabilité d'information que « *tous les moyens sont bons pour trouver une information* ». Ces informations, une fois repérées, font l'objet d'une multitude de traitements : elles sont épurées, analysées,

synthétisées et retraitées à des fins d'exploitation qui peuvent résider dans la création de procédures, de référentiels et des manuels qui sont mis à la disposition de l'ensemble des utilisateurs et qu'ils retrouvent répertoriés par thèmes et par métier : « *Nous disposons de manuels de procédures qui règlementent toutes les activités de l'entreprise et des différentes unités. Chaque membre peut y accéder en fonction de son poste de travail et de son besoin d'informations* ».

### ***Les protocoles de sécurité***

En ce qui concerne les protocoles de sécurité à Hydro-Québec, les réponses étaient unanimes. Tous les répondants étaient d'accord que les informations sont très bien protégées au sein de l'entreprise

*Nous détenons des informations stratégiques sur de grands clients tels que les compagnies papetières ou les alumineries, ce sont des grands consommateurs d'énergie. Peu d'employés ont accès à ce genre d'information par exemple [...] l'accès est très bien encadré, parfois même les clients se déplacent eux-mêmes pour superviser les procédures de sécurité mises en place pour leurs informations...*

Un autre répondant confirme aussi la rigueur de la sécurité des informations en disant :

*L'accès à l'information du réseau se fait par niveau et par palier. Si quelqu'un a besoin d'une information qui dépasse son niveau d'accès, soit il la demande à son supérieur hiérarchique soit il procède à une demande d'accès avec justificatif.*

On constate aussi une forte intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le processus de sauvegarde des informations, puisque l'entreprise dispose d'un réseau informatique qui gère tous les flux d'information internes et externes : « *On utilise généralement le réseau pour la gestion courante des flux d'information et la centralisation dans les bases de données ce qui permet la*

*sécurisation de l'information* ». Ainsi, Hydro-Québec garantit la centralisation de ses informations et connaissances.

### ***La conservation des informations***

La rigueur instaurée au niveau des procédures de sécurité est la même au niveau des procédures et manuels de travail. En effet, on confirme que toutes les procédures travail sont très bien documentées et diffusées dans l'entreprise. Cependant, vu l'évolution rapide des informations tout comme des outils informatiques, tenir à jour tous ces manuels et procédures constitue un véritable défi à toutes les unités de l'entreprise. Pour cela, au moindre besoin ou défaillance détectée, des ressources sont allouées pour combler ce manque, en créant un outil ou un manuel qui va l'encadrer.

Tous ces dispositifs mis en place semblent être de nature à aider à la conservation de l'information selon les gestionnaires. En fait, à Hydro-Québec, la sauvegarde des informations et des connaissances dans la mémoire de l'organisation est l'affaire de tous, puisque chaque membre, service ou unité procède à la conservation de ses connaissances et joue le rôle de centre de documentation chargé de collecter, d'organiser, traiter et mettre à la disposition des utilisateurs l'information nécessaire pour le bon déroulement de son travail. Ce qui est confirmé par la réponse suivante :

*Nos systèmes de conservation sont principalement l'archivage électronique donc un stockage au niveau du serveur qui est géré par le DataWereHouse, et l'archivage traditionnel sous forme papier au niveau de l'archive qui se trouve dans de notre siège et au niveau de chaque unité*

De plus, l'utilisation du logiciel LiveLink les dernières années semble aider énormément à la conservation des informations et des connaissances. Ce logiciel est utilisé de plus en plus, il permet de stocker, de paramétrier les accès à l'information et de modifier des documents déjà stockés comme le précise les répondants: « [...] *C'est un*

*grand système de classement qui nous permet de découper ou de regrouper l'information comme dans un classeur. Il nous permet d'avoir une grande mémoire collective disponible en tout temps... »*

### ***La capitalisation des informations et des connaissances***

Un des piliers du processus de gestion des connaissances et de création de mémoire organisationnelle est le concept de capitalisation des connaissances. Il s'agit de pérenniser et de valoriser le savoir-faire acquis en Ingénierie des connaissances, dans le prolongement de la démarche de déploiement de l'Intelligence artificielle et des Systèmes à base de connaissances.

En effet, on remarque que ce concept est très bien développé à Hydro-Québec. Le développement d'un tel système à base de connaissances est vraiment au cœur des préoccupations de la haute direction. Il permet, pour chaque projet, de formaliser une partie du savoir-faire attaché à un produit, un procédé, une fabrication, un processus de travail, tout en provoquant une amélioration des activités coutumières des personnes.

Les répondants ont utilisé une terminologie différente pour définir la capitalisation des connaissances. Certains ont utilisé l'expression « la capitalisation des connaissances », d'autres « le stockage des connaissances », ou la documentation des connaissances », pour désigner l'ensemble des activités permettant de préserver les connaissances tacites et explicites.

Les entretiens qu'on permis de constater que la démarche de capitalisation des connaissances est un processus essentiel dans la démarche de management des connaissances d'Hydro-Québec :

*Nous considérons les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des profits apporte une valeur ajoutée à l'organisation, ceci*

*ne peut se faire qu'à travers un bon système de traitement d'informations et de capitalisation des connaissances...*

D'autres interviewés ont souligné que : « *Le rôle des gestionnaires et responsables de chacune des unités opérationnelles est de favoriser et d'inciter à capitaliser l'information relative à son domaine d'activité : on traite et on stocke l'information pertinente à des fins d'aide à l'exploitation* ».

Les gestionnaires expliquent dans ce sens que les connaissances de l'entreprise sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. On constate que les connaissances collectives d'entreprise, celles qui constituent une de ses ressources essentielles, sont parfois transmises oralement et de manière implicite selon les circonstances. « *En l'absence de ceux qui les ont formalisées et capitalisées, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées* » expliquent les répondants. Dans ce sens, au-delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise restent fortement dépendantes des connaissances tacites propres des personnes détentrices d'où le rôle de la mémoire collective, perçue par l'ensemble des gestionnaires, comme outil d'aide à la mise en disposition des connaissances explicites et à la socialisation des connaissances tacites.

Finalement, cette série de questions a permis de nous éclairer sur la démarche entreprise par Hydro-Québec pour la capitalisation des informations cruciales et a encadré la vision et le rôle de la mémoire organisationnelle dans le processus de management des connaissances. Dans ce qui suit, il s'agit de faire ressortir les résultats du rôle de cette même mémoire dans la diffusion et le partage des connaissances

#### *4.1.4.3 Le processus MC et la mémoire organisationnelle comme outil de diffusion*

Lors de la deuxième série de questions, on s'est focalisés sur le rôle de mémoire organisationnelle comme un outil de partage et de diffusion des informations et des connaissances dans l'entreprise.

##### ***Partage des informations***

La plupart des interviewés confirment que la capitalisation par codification-extraction-mémorisation ne couvre qu'une partie du besoin. L'organisation doit repérer et construire un stock de connaissances formalisées, mais aussi un réseau de personnes ressources, qui détiennent généralement les connaissances tacites. Elle doit aussi rendre disponible ce capital de connaissances à tous les niveaux de l'organisation tout en tenant compte des besoins. Ceci ne peut se faire qu'à travers le partage et la diffusion. Il s'agit ensuite de favoriser l'exploitation de ce qui a été recensé et rendu accessible.

À cet effet, un des répondants réplique : « *Nous fournissons un effort particulier pour définir, maintenir et faire partager nos connaissances et on dispose à cet effet d'une panoplie des moyens humains et techniques pour partager les connaissances* ».

Cependant, il est important de communiquer très fortement sur le sujet à tous les niveaux de l'entreprise pour familiariser les employés avec ce processus et encourager chacun à la fois à l'alimenter et à y recourir :

*Le partage des connaissances et le dialogue continu entre acteurs de l'organisation se fait principalement par des réunions ainsi que tous les moyens de communication disponibles principalement la messagerie électronique et intranet qui permettent la meilleure diffusion du quotidien de l'entreprise en temps réel et une exploitation optimale.*

Par ailleurs, on ne peut recueillir les fruits des efforts que par la pertinence des informations et sa valeur ajoutée. Chez Hydro-Québec, tout le monde semble être convaincu que : « *La réelle valeur ajoutée est la réussite du partage de l'information et son exploitation tant au niveau individuel que collectif et organisationnel* ». Cette valeur ajoutée n'est atteinte que si l'information est en convergence avec les besoins de celui qui va la recevoir : « *Nous faisons souvent attention lors d'envois de messages électroniques à ce que les personnes qui les reçoivent soient directement concernées par les informations* », et pour cela « *nous veillons à ce que les personnes soit fiables par la qualité de leurs sources* ».

#### ***Les efforts de communication, de diffusion et de partage***

La plupart des interviewés nous ont confirmé que la diffusion des connaissances et des informations se fait en temps réel pour leur permettre d'agir et faire réagir :

*Une fois qu'un message est envoyé par exemple, chaque personne contribue avec son savoir et son domaine à l'avancement des activités ou à trouver des solutions aux problématiques le plus rapidement. Ceci permet à chacun de profiter des connaissances des autres.*

Les gestionnaires semblent être tous d'accord que la communication pour le partage et la diffusion des informations et connaissances font l'objet d'effort particulier dans l'entreprise. Ils considèrent la démarche de stockage et de diffusion à travers la mémoire collective comme le moyen le plus sûr pour agir au présent et pour préparer l'action future.

#### ***Système d'information et intranet***

Pour mieux s'informer sur les différents moyens de communication et de diffusion, poser des questions sur le système d'information (SI) ainsi que l'usage d'intranet s'imposait.

En effet, on constate qu'Hydro-Québec dispose d'un système d'information les plus performants dans son domaine et dans les secteurs d'activités comparables. Malgré cela, ce système fait face à un progrès technologique continual et à des flux d'informations énormes à un rythme effréné. Un des répondants nous le confirme d'ailleurs en disant: « *Rien n'est parfait, le progrès est continual, mais notre volonté est très forte pour gérer efficacement le SI et les flux nécessaires pour l'activité des différents acteurs de l'entreprise...* ».

Quant à l'Intranet, l'usage semble être optimal. Tous les employés, sans exception, ont accès à l'intranet et l'utilisent au quotidien pour la gestion courante des activités. Les employés considèrent ce système « *comme un excellent moyen de diffusion de l'information et des connaissances* ». On le qualifie même de « *mine d'or qui mérite d'être exploitée sans arrêt* ».

### ***Les communautés de pratique***

Les communautés de pratique constituent les outils de travail collaboratif excellent dans l'art de valoriser les connaissances. Ce concept consiste à mettre au profit d'un groupe une connaissance détenue individuellement par des experts.

Hydro-Québec exploite ce concept pour permettre un meilleur partage et transfert de ses connaissances. On remarque que cette pratique est mise en œuvre pour des grands projets d'ingénierie tout comme pour résoudre des problématiques de travail au quotidien. L'entreprise cherche l'expertise et l'information stratégique détenues par ses employés par le biais de ses communautés. En effet, au sein de chaque unité, les gestionnaires ont les profils de leurs effectifs, les gens qui vont partir à la retraite ainsi que le portrait de la mission qu'ils doivent conduire. Une fois la connaissance détectée, les communautés de pratique ou les groupes de travail permettent d'extérioriser la connaissance ainsi que de rendre son partage moins complexe. Au niveau de la haute direction, des experts en gestion des connaissances œuvrent pour définir les moyens les

plus efficaces, maintenir et faire partager les connaissances pour garantir la pérennité de l'entreprise.

### ***La formation***

« *Nous considérons la formation comme un moyen vital pour la compétitivité de notre entreprise* », confirme un des gestionnaires questionnés. En effet la formation est un des moyens essentiels d'acquisition du savoir. Au sein d'Hydro-Québec, la direction mise sur la formation pour permettre aux employés de suivre à la fois les changements sociaux, technologiques et économiques, mais aussi pour être capables d'utiliser adéquatement tous les outils de travail fournis.

Les plans de formation sont établis en fonction d'un référentiel de compétence. Il s'agit d'un arbre de compétence qui permet de situer l'employé par rapport à des compétences qui varient en fonction du poste occupé et du niveau d'expérience. Une fois que le profil de l'employé est dressé, un plan de développement, autrement dit un plan de formation, personnalisé est programmé. Les gestionnaires confirment que: « *cette pratique nous permet de cibler les plans de formation et de combler les lacunes, ainsi de développer les compétences et les connaissances de notre personnel* ».

### ***Indicateurs de disponibilité des informations***

Les indicateurs de disponibilité de l'information permettent à l'entreprise d'évaluer l'accessibilité à l'information. Ces indicateurs sont considérés par Hydro-Québec comme des indices de performance organisationnelle interne. En effet, l'entreprise procède aux calculs de plusieurs ratios pour l'évaluer tels que le ratio de couverture de l'information stratégique qui comprend : le nombre de processus par lesquels l'entreprise dispose d'information en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et des coûts, et la proportion de salariés en contact aux informations sur les attentes des clients.

Les gestionnaires questionnés sur ce sujet confirment que l'utilisation de ces indicateurs permet de s'assurer des efforts fournis et d'élaborer le plan suivant pour garantir de la continuité des objectifs fixés. Ils les considèrent aussi comme des indicateurs de performance de la stratégie de transfert des connaissances. Ainsi, ils peuvent rectifier les démarches entreprises et être réactifs dans les actions futures.

### ***Blocage et réticence au partage***

Les principales réticences ou blocages au partage et diffusion de l'information cités par les gestionnaires sont le temps et les coûts. En effet ils affirment manquer parfois du temps suffisant pour allouer toutes les ressources nécessaires au bon déroulement du processus : « *L'ampleur des tâches quotidiennes nous empêche parfois de nous consacrer comme on le souhaite au processus de partage et de diffusion des connaissances, cependant notre volonté forte pour réussir dans cette démarche* ».

D'autres gestionnaires considèrent que l'environnement mouvant, les virages stratégiques ainsi que les réorganisations sont des facteurs d'une grande influence sur le déroulement et la mise en place du processus de gestion des connaissances et par conséquent sur le partage et la diffusion des informations et des connaissances.

Un autre répondant accuse le niveau de sécurité du système d'information en disant :

*Mais il ne faut pas pour autant oublier que les informations et connaissances se trouvant en grande partie dans le système d'information. Il existe des limitations d'accès par niveau et par palier ce qui est de nature à entraver une bonne diffusion et une mise à disposition optimale du savoir pour l'ensemble des acteurs.*

Toutefois, on comprend qu'un projet de gestion des connaissances est ambitieux sur le plan humain, car il demande à chacun de s'efforcer de rendre explicite

une partie de son savoir. C'est une démarche difficile à mettre en œuvre et elle devient inutile si elle ne permet à l'acteur d'améliorer ses connaissances. Les avis des interviewés sont mitigés à ce propos puisque les réponses vont de la confirmation, à l'hésitation. Ainsi pour certains : « *Une fois qu'une information est diffusée dans un groupe de travail, il y aura un va-et-vient de réponses et de propositions entre les acteurs ; ce qui permettra d'améliorer et d'enrichir les connaissances individuelles et collectives* ». Alors que pour d'autres : « *Le système est sécurisé par niveau ce qui restreint le champ de diffusion des connaissances et donc l'amélioration n'est pas systématique ; et ce même si de la gestion des flux d'informations par le DataWereHouse est irréprochable* ».

Ainsi nous arrivons à terme des résultats obtenus pour notre deuxième proposition concernant le rôle de la mémoire organisationnelle comme un outil de diffusion et de partage des connaissances.

Passons maintenant à présenter les résultats pour la troisième et dernière proposition de notre recherche. Cette proposition postule que la mémoire organisationnelle d'Hydro-Québec joue un rôle de soutien et de création des connaissances permettant de créer ainsi une dynamique d'apprentissage organisationnel.

#### *4.1.4.4 Le processus KM et la mémoire organisationnelle comme outil de soutien et de création des connaissances*

Les deux premières propositions montrent que, à partir du moment où les informations sont traitées et stockées, la phase de restauration doit permettre de retrouver aisément et rapidement les savoirs afin de les mobiliser dans les situations qui se présentent. Il s'agit de la mise en œuvre des connaissances acquises, processus appelé aussi « *knowing* » (Cook et Brown, 1999). Cette phase semble être cruciale pour les gestionnaires puisque l'intérêt dans toute activité n'est pas de posséder des

connaissances, mais surtout de savoir les appliquer dans une situation et un contexte précis.

### ***Les bases documentaires***

La plupart des cadres interrogés confirment qu'au sein d'Hydro-Québec beaucoup d'effort est fourni pour alimenter et exploiter de manière optimale les connaissances. En effet, l'entreprise dispose d'une grande bibliothèque virtuelle composée de plusieurs bases documentaires en rapport avec les différents métiers. Ses bases sont mises à la disposition du personnel lui permettant d'enrichir ses connaissances. Consciente de l'importance de la connaissance, la haute direction de l'entreprise a mis en place spécialement un groupe qui s'occupe de cette mission. Il s'agit de chercher, répertorier et classer toute nouvelle publication récente, articles scientifiques, ouvrage ou autres, et de le diffuser via intranet. Un répondant nous donne à ce sujet l'exemple suivant :

*En Ressources humaines par exemple, les publications récentes et ouvrages, en français ou anglais, concernant les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines vont être répertoriés et mis à la disposition de tout le personnel. Le seul souci est de savoir que ces connaissances sont là, d'où le rôle des gestionnaires pour diffuser l'information »*

### ***Mise à jour des connaissances***

La mise à jour des connaissances constitue une des étapes les plus importantes dans le processus de MC et de valorisation de la mémoire organisationnelle.

Les réponses des interviewés confirment l'importance qu'accorde l'ensemble de l'entreprise de la mise à jour du capital de savoir :

*Chaque service et unité opérationnelle se charge de la mise à jour de ses bases de connaissances explicites en commençant par évaluer l'existant et puis en tentant de l'enrichir. Pour ce qui est des*

*connaissances détenues individuellement, nous essayons de les détecter et de les partager par le débat et le travail en groupe. Chacun de nos services possède les compétences techniques nécessaires pour procéder à cette mise à jour, puis pour faire en sorte qu'elles soient diffusées.*

En effet, une des pratiques utilisées pour actualiser les connaissances collectives et individuelles est « le balisage ». Il s'agit d'observer et de comparer les pratiques d'autres entreprises avec les pratiques existantes en interne. Cela permet d'apprendre des expériences des autres, de détecter les lacunes et de les corriger ou de soutenir les pratiques pour qu'elles restent toujours meilleures. « *Ce processus nous permet de mettre à jour les connaissances collectives et individuelles de l'ensemble de l'organisation, d'améliorer les connaissances explicites et d'aider à développer de nouvelles connaissances tacites chez notre personnel* », répondit un des gestionnaires à ce sujet. « *Le balisage se fait à petite comme à grande échelle, que se soit au niveau des petites unités de travail ou au niveau des pratiques organisationnelles à l'international* » ajoute un autre.

### ***Sauvegarde des connaissances***

Le suivi et le devenir de l'information, une fois qu'elle est entre les mains de son destinataire est une étape cruciale dans le processus de création de la connaissance. Une fois ce processus achevé, les connaissances explicites seront appropriées et elles donneront lieu à des connaissances tacites, suite aux schémas d'interprétation personnelle, qui seront elle-même réutilisées, stockées, diffusées et actualisées.

En effet, une information utile qui a permis à l'entreprise de résoudre une problématique ou de sauver des coûts va être valorisée et sauvegardée à des fins ultérieures alors qu'une information d'ordre secondaire est naturellement stockée sans pour autant faire d'objet d'un traitement particulier : « *Détruire des informations stratégiques revient à détruire notre capital, les informations sont classées et capitalisées pour un usage ultérieur donc pour venir en aide dans des situations*

*similaires ou comparables dans la future* » mentionne les gestionnaires d'une façon unanime.

### ***Le partage d'expérience***

Un des meilleurs moyens d'arriver à ce que la mémoire organisationnelle soit considérée comme un outil de soutien à la création des connaissances est la socialisation et le partage d'expérience : « *Depuis 40 ans à Hydro-Québec nous avons des réunions de travail hebdomadaire. Outre ces réunions, lors de la gestion des projets chaque groupe gère ses réunions de travail et de cette manière nous arrivons à partager nos expériences en interne* ». On nous confirme aussi que généralement, en groupe, la collaboration se fait naturellement et sans réticence. Au niveau individuel, le fait de détenir des informations stratégiques constitue une forme de pouvoir d'où les blocages à la socialisation et au partage des connaissances.

Pour plus inciter au partage, Hydro-Québec a mis en place toute une démarche d'encouragement qui commence dès l'accueil des nouveaux employés. L'entreprise fait un grand effort pour dénicher les meilleurs talents, et en les engageant, elle espère récolter les bénéfices des connaissances détenues par ses personnes. Les gestionnaires mentionnent lors des entrevues que : « *les personnes conservatrices et réticentes au partage peuvent constituer des problèmes au niveau du travail en groupe* ».

### ***Les répertoires de connaissances***

Notons aussi qu'il existe d'autres pratiques d'intériorisation permettant de faire de la mémoire un outil de soutien à la création des connaissances. Elles consistent dans le cas d'Hydro à répertorier tous les types de problématiques ainsi que les réclamations clients dans des manuels et des répertoires spécifiques. Ces types de réclamations contiennent parfois des informations stratégiques qui feront l'objet d'un traitement spécifique. Par la suite, elles sont stockées à des niveaux différents en fonction de la sensibilité du contenu.

Un des interviewés nous confie hors entretien que : « *Les réclamations des clients sont informatisées et que seules les personnes concernées peuvent y accéder. Ces réclamations seront par la suite réacheminées aux responsables du dossier* ».

Dans cette même démarche, l'entreprise procède à un système de programmation des problèmes potentiels. Au niveau opérationnel, l'utilisation des foires aux questions est fréquente. Tous les questions et réponses sont sauvegardés et disponibles à tout le personnel en cas de besoin. En ce qui concerne la gestion des projets, la programmation de problématiques potentielles ainsi que les solutions adéquates est une étape primordiale de toute planification de projet. Ces informations sont stockées dans les bases de données de l'entreprise et libres d'accès à toute personne en rapport avec le projet. Cette démarche est très importante dans la création de répertoires de connaissances utiles à toute l'entreprise, et comme le mentionne un des répondants :

*D'une part, cela nous permet d'éviter au maximum les éventuelles problématiques et les risques d'échec des projets et d'autre part, le fait de sauvegarder toutes ces problématiques ainsi que les solutions permet d'enrichir la connaissance collective de l'entreprise.*

#### ***Conservation des compétences clés et du savoir-faire unique comme mémoire diffuse***

La notion de compétence est essentielle dans la démarche de MC, elle peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes – savoirs, savoir-faire et savoir-être. Le terme compétence revient souvent dans les interviews et tout le monde semble être d'accord que cette notion est fondamentale pour le bon déroulement de l'activité et que l'entreprise fait de son mieux pour détecter et conserver ses compétences.

Les gestionnaires mettent l'accent sur l'importance de bien pouvoir identifier les personnes qui détiennent une compétence et un savoir-faire unique : « *C'est de notre devoir en tant que responsable d'identifier les compétences clés de notre activité ensuite pouvoir extraire les connaissances pour les formaliser et les rendre disponible au niveau collectif* ».

Ces répondants s'expriment aussi sur l'importance de développer les outils de gestion des connaissances pour améliorer et soutenir la création de nouvelles compétences : « *Nous essayons de notre mieux de faire le lien entre connaissances et compétences par une gestion individuelle et collective des savoir-faire* ». D'autres ajoutent : « *Il ne faut pas séparer gestion des connaissances et gestion des compétences si nous voulons conserver notre savoir unique* ».

La question sur les compétences clés soulève aussi la problématique de la gestion des employés critiques, ceux détenant les compétences clés et les savoir-faire uniques. En effet, il est essentiel de formaliser et de capitaliser leurs savoir pour éviter toute rupture en cas de départ ou d'invalidité. C'est d'ailleurs une des situations la plus embarrassante pour les gestionnaires : « *Ces situations sont fréquentes surtout lors de départ à la retraite, donc nous devons faire un suivi régulier pour pouvoir capitaliser le savoir nécessaire à la poursuite de notre activité* ». Pour cette raison un ensemble de mesures sont mises en place pour y remédier dont la formalisation des connaissances :

*La formalisation du savoir se fait dans le cadre de la préservation du savoir ; à titre d'exemple ; dans le cas de réunions de travail ou de développement de projet, les PV des réunions sont informatisés stockés et exploitées. Nous faisons en sorte que le fruit des expériences soit formalisé et deviennent des procédures mises à la disposition de tous les employés dans l'entreprise.*

### *Apprentissage et acquisition externe des connaissances comme mémoire selective*

Un moyen complémentaire de gestion des connaissances consiste à rétablir une certaine stabilité des ressources cognitives employées. Dans cette perspective à Hydro-Québec, le recrutement d'un chercheur ou d'un ingénieur par exemple gagne à faire l'objet d'une préparation et d'une prise d'assurance auprès des candidats. Des structures de collaboration sont mises en place afin de réguler les flux de connaissances. Un lien stable avec des universités, des écoles d'ingénierie ou même des laboratoires de recherches est tissé. Cela permet d'utiliser les services de séries régulières d'étudiants avancés que l'entreprise peut à la fin sélectionner. Pour les gestionnaires, cette stratégie de collaboration se structure dans la continuité de la démarche de MC. Elle s'articule autour de trois dispositifs majeurs.

1. *Le stage pour étudiants.* Il permet de tester les capacités des individus en même temps qu'il fait connaître l'entreprise aux futurs recrutés. Les gestionnaires nous expliquent que pour les stagiaires : « *ils sont insérés dans des projets de R&D et placés sous la responsabilité d'un tuteur qui facilite leur apprentissage des méthodes de travail* ». Le stage est en fait une période d'observation pour l'entreprise qui accorde beaucoup d'importance à la capacité des individus à relier leurs compétences aux situations dans lesquelles ils seront placés : « *Ils s'adaptent à la compréhension des besoins exprimés par leurs collègues au sein d'un projet, explicitation des questions de recherche, aptitude au management* ». Pour de nombreux répondants, les stagiaires représentent une forte proportion des recrutements.
2. *La thèse industrielle.* Selon les réponses des gestionnaires, il s'agit de nouer une collaboration avec un partenaire académique autour d'un projet de recherche ou de développement. La grande majorité des firmes utilise des

étudiants de doctorat afin de structurer la collaboration explique un des répondants, ajoutant aussi:

*Cette modalité est peu coûteuse et permet d'objectiver la relation entre les partenaires, car l'aboutissement de la thèse est un objectif bien partagé par les deux parties. L'étudiant joue le rôle d'intermédiaire entre les partenaires académiques et industriels, il fait découvrir à l'un et à l'autre les attentes et les pratiques respectives, il permet en cela le rapprochement des intérêts.*

La préparation de cette activité est un véritable investissement pour Hydro-Québec puisqu'elle engage sa réputation auprès des universités. En fait, l'entreprise fait plus que sélectionner un candidat au doctorat, elle choisit aussi un support académique qui participe à l'élaboration du travail du doctorant et qui lui procure de nouvelles connaissances.

3. *La production commune de ressources cognitives.* Ces modalités s'accompagnent d'actions situées plus en amont qui consistent à établir des partenariats afin d'influencer une partie des cursus de formation. Les réponses des gestionnaires expliquent que l'entreprise sélectionne des partenaires académiques dans le but d'élaborer conjointement la formation des diplômés. «*Il s'agit d'une production commune de ressources cognitives développée dans chacune des aires d'influence des unités de R&D. En cherchant à s'attacher la préférence de quelques universités ou écoles d'ingénieur*». Hydro-Québec semble élargir par cette activité les bases de connaissances dont elle pourra disposer dans le futur.

Cela clôt la présentation des résultats. La prochaine partie va tenter de vérifier les propositions établies précédemment et se terminera par nos limites et notre contribution à cette recherche concernant le processus de management des connaissances dans les entreprises.

**Chapitre 5**  
**Discussion**

Dans cette partie, il s'agit d'interpréter les résultats des gestionnaires afin de vérifier nos trois propositions initiales. Les entretiens réalisés ont permis de dégager une multitude de conclusions portant sur le rôle de la mémoire organisationnelle dans une démarche processus de MC au sein de l'entreprise d'État Hydro-Québec. Ce chapitre se termine par la présentation des limites et les voies futures de recherche.

## 5.1 VALIDATION DE LA PROPOSITION 1

La première proposition vise à vérifier si dans un processus de MC la mémoire organisationnelle joue uniquement le rôle d'un outil de stockage.

### 5.1.1 La recherche d'informations

Les résultats obtenus lors des entrevues concernant les principes de recherche d'informations montrent que le système mis en place par l'entreprise est conçu de manière à optimiser le processus de recherche d'informations. En effet, plusieurs dispositifs sont employés pour garantir l'accessibilité et la facilité de la recherche d'informations dans l'entreprise. On constate que le système d'information dispose d'un large choix de logiciel permettant un accès facile et rapide à l'information.

Comme précédemment expliqué, un moteur de recherche est disponible sur intranet indexant les documents pour faciliter la recherche et l'accès aux documents généraux. Ainsi, nous pouvons dire que la disponibilité de la cartographie des processus et de l'organisation sur intranet permet aux utilisateurs de trouver facilement l'information nécessaire au bon déroulement de l'activité.

En ce concerne la gestion documentaire, on constate qu'Hydro-Québec dispose d'une panoplie de moyens humains et technologiques permettant une conservation efficace des informations. En effet, des fonctionnalités du logiciel LiveLink mises en place ont pour mission de veiller à la conservation et à l'archivage du fonds documentaire, proposent des solutions pour pallier aux problèmes liés aux archives, proposent des techniques et supports d'archivage modernes, fournit à l'ensemble des structures de l'entreprise les informations et supports documentaires dans les meilleurs délais, effectuent des travaux de recherche documentaire, exploitent et analysent le fonds documentaire de l'entreprise... Nous ne citons que les principales missions les plus utilisées au niveau de la recherche et la mémorisation des informations.

### **5.1.2 La capitalisation des informations et des connaissances**

En ce qui a trait au processus de capitalisation des informations et des connaissances, les entrevues réalisées avec les gestionnaires nous permettent de conclure que ce processus est primordial dans la construction d'une mémoire de stockage et de conservation à Hydro-Québec. Rappelons-le, en terme simple, la capitalisation consiste à l'identification et au stockage des informations et connaissances.

Lors des entrevues, les gestionnaires nous ont affirmé que l'entreprise accorde beaucoup d'importance au stockage des connaissances dans des bases de mémoire. Cependant ils ont exprimé plusieurs inquiétudes concernant ce processus. Le stockage des informations et connaissances pose en effet le problème de leur utilisation. Des questions pertinentes viennent à l'esprit : les utilisateurs seront-ils suffisamment nombreux pour justifier des protocoles de recueil souvent lourds, quel est le délai d'obsolescence des connaissances capitalisées, enfin jusqu'où peuvent-ils aller dans la conservation des différents contextes de la connaissance ?

Pour Paraponaris et Simoni (2002), toute tentative de gestion des connaissances s'expose au risque de privilégier un savoir incomplet (parce que décontextualisé) aux

situations et conditions concrètes d'activité. Ces tentatives de codification peuvent, du reste, entraver les processus de création et d'innovation. Ici, la mémorisation volontaire et centralisée des connaissances présente un risque de surcodage des connaissances rendant pour le moins insuffisante leur utilisation à partir des bases de données.

En fait, en analysant les entretiens effectués avec différents gestionnaires, nous pouvons dire que le plus important pour cette entreprise, ne paraît plus d'accumuler un stock de savoirs détenus a priori par les acteurs, mais de mettre en relation, en réseau, différents savoirs ou acteurs porteurs de connaissances spécifiques. D'ailleurs, les processus de capitalisation des connaissances qui participent à l'élaboration d'une mémoire de stockage à Hydro-Québec peuvent être qualifiés de trois manières complémentaires<sup>15</sup> :

1. La capitalisation est nuancée et adaptée aux situations : l'entreprise n'agit pas de la même manière à partir d'éléments tangibles (données, procédures, plans, modèles, algorithmes, documents d'analyse) et d'éléments intangibles (capacités individuelles, talents professionnels, connaissances privées, connaissances nourries par l'histoire de l'entreprise);
2. La capitalisation n'est jamais directe : elle nécessite la formalisation de méthodologies pour extraire les connaissances de leur contexte et procède ainsi souvent par combinaison de connaissances tangibles et intangibles;
3. La capitalisation constitue forcément une prise de recul par rapport aux processus qui génèrent de nouvelles connaissances et en détruisent d'autres.

---

<sup>15</sup> Nous nous inspirons des travaux de Hatchuel et Weil (1992) pour décrire le processus de capitalisation des connaissances de l'entreprise.

On est bien en présence d'une question d'organisation vis-à-vis de laquelle la capitalisation n'est qu'une des étapes reliées à d'autres telles que l'identification, l'extraction, le stockage et la diffusion des connaissances. Le MC prend la forme de processus qui sont à la fois internes et externes, dédiés et partagés avec d'autres missions. Ces tentatives rencontrent des mémoires qui sont déjà organisées collectivement. Dans ces conditions la mémoire constitue un repère pour les actions individuelles, les structures de décision au sein de l'entreprise fixent les missions de chacun quant à la recherche et la mémorisation des connaissances pertinentes (Paraponoris et Simoni, 2002)

La mémoire organisationnelle, dans notre cas d'étude, est basée sur la technologie et elle est par là quasi-permanente. Les connaissances sont enregistrées, indexées, répertoriées, sécurisées et organisées de sorte qu'elles soient plus facilement accessibles aux membres de l'entreprise. Mais certaines limites ont été imputées à cette mémoire en raison de la sécurisation du système d'information et des limitations d'accès.

Dans ce sens, on peut dire que la capacité interne qu'a Hydro-Québec pour traiter et capitaliser l'information est associée à des mécanismes structurels et technologiques. L'accès plus rapide et plus facile à des données, des informations et même au savoir situé à l'extérieur de l'entreprise est de plus en plus vital, et donc on peut donc dire que le rôle de la mémoire organisationnelle dépasse la vision statique de celle-ci, comme étant un simple outil de stockage.

Ainsi, la capitalisation affiche donc ses limites puis qu'elle ne permet que de modéliser des activités stables, dont les processus sont clairement identifiables. En revanche, aucun outil ne permet encore d'analyser et de piloter correctement des systèmes de connaissances évolutifs et ne constitue donc pas un outil de soutien à la mise en œuvre de ces connaissances.

En résumé, à partir des résultats des entrevues avec les gestionnaires, il semble que la mémoire organisationnelle joue bel est bien le rôle d'outil de stockage et de capitalisation des connaissances dans l'entreprise Hydro-Québec.

## 5.2 VALIDATION DE LA PROPOSITION 2

La deuxième proposition vise à vérifier si, dans un processus de MC, la mémoire organisationnelle joue, non seulement le rôle d'un outil de stockage, mais aussi de diffusion et de transfert des connaissances.

Hydro-Québec développe des mécanismes de réduction de l'incertitude en augmentant ses capacités de traitement de l'information (par exemple en favorisant et en facilitant l'acquisition, la diffusion et le transfert des informations nouvellement créées). Certains autres mécanismes sont requis pour le traitement de l'information que l'entreprise détient déjà, et ce afin de promouvoir et de maintenir l'apprentissage. Une partie du savoir requis est donc accumulée dans les bases de données et les documents archivés, mais la partie la plus importante réside dans la mémoire humaine et reste non capitalisée.

Selon Hansen (2000), les firmes auraient le choix entre deux grandes stratégies pour capitaliser les connaissances. D'un côté, la codification systématique avec stockage dans des bases de données pour que les connaissances soient accessibles et exploitables facilement par les employés (Hansen, Nohria, et Tierney 1999). Cette pratique serait d'autant plus facile que les firmes seraient confrontées aux mêmes problèmes en permanence. De l'autre côté, lorsque les firmes sont confrontées à des problèmes et des attentes uniques pour lesquels la connaissance est nouvelle, alors celle-ci gagnerait à demeurer tacite et partagée grâce aux contacts directs entre les employés. Une autre organisation serait ainsi préférable : il s'agit du modèle de la personnalisation dans

lequel les firmes privilégient le dialogue entre individus à base de réseaux interpersonnels et de culture de la mobilité. Ce dernier modèle implique un recouvrement entre la gestion des connaissances et d'autres processus organisationnels (par exemple la gestion des ressources humaines).

### **5.2.1 Les pratiques de communication et de réseau interne**

Les résultats des entrevues avec les gestionnaires confirment que le stockage ne garantit nullement que les connaissances vont être partagées et réutilisées. Mais avant même de parler de réutilisation des connaissances, plusieurs des répondants ont insisté sur la notion de partage des connaissances: « *Il faut partager les connaissances si on veut pouvoir les réutiliser* ». Dans ce sens, les technologies de l'information et de communication s'acèrent d'excellents outils pour la diffusion des connaissances. Ainsi, on constate que les efforts déployés pour l'élaboration de référentiels à partir d'expériences individuelles ou collectives contribuent grandement au partage et à la propagation des connaissances à l'échelle individuelle et organisationnelle. D'autre part, on remarque qu'Hydro-Québec encourage beaucoup les interactions interindividuelles pour partager leurs connaissances à travers les réunions quotidiennes et hebdomadaires.

Les structures examinées constituent des plans d'action complets pour diffuser les connaissances depuis une source de création vers une autre unité ou un projet. Il s'agit d'accumuler les connaissances non pas de manière centralisée, mais en les diffusant vers les unités qui sont les premières concernées par la nature de la connaissance.

### **5.2.2 Diffusion des expériences et renforcement des connaissances**

Hydro-Québec est organisée de manière multidivisionnelle sur la base de ses compétences technologiques. Le nombre et la taille des projets menés par les quatre principales divisions posent parfois le problème de la circulation des connaissances. Pour cela, un outil intranet a été mis en place. Il permet de fournir les informations

techniques en usage au sein des différentes divisions. Ainsi la diffusion des expériences est simplifiée malgré la distance géographique entre les unités dans les différentes régions de la province.

Toutefois, cet outil est jugé insuffisant pour rendre compatible esprit d'initiative et esprit d'équipe dans une perspective de MC orienté vers le renforcement de la mémoire organisationnelle. L'engagement et l'adhésion à la culture organisationnelle restent fondamentaux pour la réussite de cette démarche.

Dans chaque unité opérationnelle, plusieurs dispositifs ont été mis en place afin de favoriser la circulation des connaissances et des expériences qui leurs sont liées. Il s'agit principalement de favoriser la communication en ayant un lien avec des ateliers et des forums dédiés à la présentation de propositions d'innovations technologiques et de compte-rendu d'expérience. Chaque proposition fait l'objet d'un examen collectif et donne lieu à une sélection. Les propositions retenues bénéficient d'un soutien qui se traduit par une promotion du projet auprès des membres de l'unité opérationnelle. La diffusion des connaissances qui structurent chaque proposition n'a pas exclusivement pour finalité le lancement d'un projet d'innovation, mais plutôt le renforcement de la cohésion du réseau interne à chaque unité. La direction stratégique des ressources humaines de l'entreprise a pour mission d'amplifier cette diffusion des connaissances dans le cadre du développement des compétences de chaque division.

### **5.2.3 Le transfert des connaissances**

Le transfert des connaissances constitue une pierre angulaire dans la stratégie de MC et de mémoire organisationnelle d'Hydro-Québec. En effet, depuis quelques années, la question de la relève est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Parmi les moyens à retenir pour y faire face, le transfert des connaissances est déterminant. La question qui se pose est : comment s'assurer que la précieuse expertise des employés ne quittera pas l'entreprise en même temps qu'eux?

Les gestionnaires interviewés sont vraiment sensibles à ce sujet. En effet, ils évoquent à plusieurs reprises le Plan corporatif de soutien de la relève mis en place par l'entreprise qui établit différentes stratégies en vue de maintenir l'expertise bien vivante. « *À Hydro-Québec, la nécessité de se préparer aux prochains départs à la retraite est d'autant plus importante que les connaissances techniques sont très stratégiques* ». Cette idée est bien connue dans l'ensemble de l'entreprise et les gestionnaires fournissent beaucoup d'effet pour identifier les postes et l'expertise sensible :

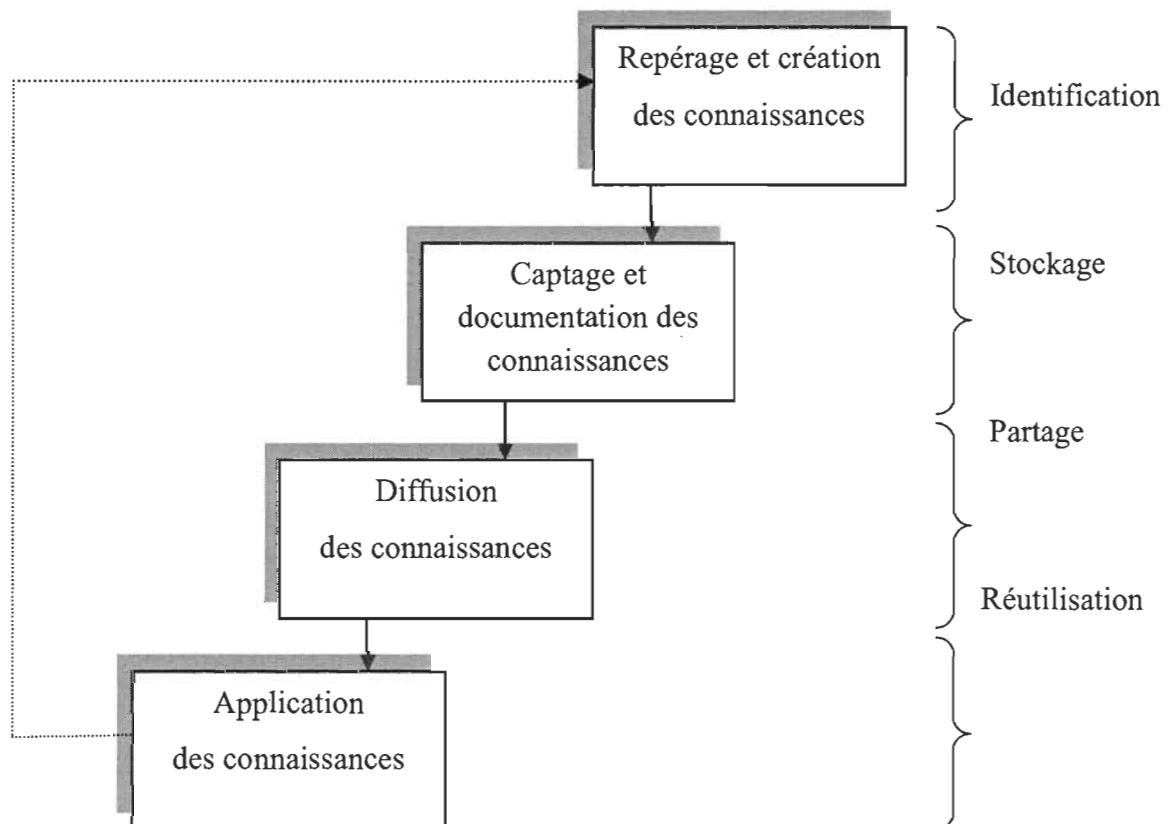
*Aujourd'hui, la première étape du Plan corporatif de soutien de la relève est que toutes les unités dressent les portraits de leurs propres postes vulnérables. Mais une fois que l'on connaît les zones potentiellement problématiques, il faut s'attaquer au transfert des connaissances.*

Dans la mesure où les départs à la retraite sont généralement connus à l'avance, il est possible de mettre en place une série de moyens afin de préserver le savoir d'un expert qui s'apprête à quitter l'entreprise comme l'explique Andrée Dupéré, consultante en management à Hydro-Québec : « *Une grande partie de l'information est tacite, c'est-à-dire qu'elle n'est pas documentée et qu'elle se trouve dans la tête des gens. Le transfert des connaissances se fait donc essentiellement entre des personnes.* On constate aussi que, dans ce processus de transfert des connaissances, la mémoire collective de l'entreprise joue un rôle primordial. En effet, outre les connaissances tacites, une partie importante des informations, procédures et manuelles de travail, essentielles au bon déroulement de l'activité quotidienne, sont stockées dans cette mémoire.

L'analyse de nos résultats permet de conclure que la mémoire organisationnelle joue le rôle de stockage et de diffusion permettant un meilleur partage des connaissances dans l'entreprise. En effet, la démarche de MC d'Hydro-Québec met en lumière quatre activités clés permettant une capitalisation et une diffusion efficace des connaissances :

1. L'identification des connaissances;
2. Le stockage ou la documentation des connaissances;
3. Le partage et la diffusion des connaissances;
4. La réutilisation des connaissances.

La Figure 8 explique les quatre phases en mettant en évidence le rôle essentiel de la mémoire organisationnelle dans la réussite de ce processus.



*Figure 8. Les phases de diffusion et de partage des connaissances*

Il semble donc qu'il existe deux types de mémoire à Hydro-Québec, une mémoire qui est basée sur les technologies informatiques et de communication et une autre mémoire qui est basée sur des mécanismes humains. Les deux mémoires contribuent positivement à la réussite de la démarche de MC ainsi qu'à la capacité organisationnelle du traitement de l'information.

En résumé, la mémoire organisationnelle chez Hydro-Québec joue le rôle d'un outil de diffusion et de partage des connaissances dans la démarche de management des connaissances.

### 5.3 VALIDATION DE LA PROPOSITION 3

Il s'agit de vérifier si la mémoire organisationnelle est un outil de soutien et de création des connaissances.

Selon Paraponaris et Simoni (2002), c'est bien l'organisation de l'entreprise dans son ensemble qui crée des connaissances, les répartit de manière plus ou moins spécialisée au sein de fonctions et départements, et incite les employés à les combiner de manière plus ou moins durable au moyen de dispositifs de coordination. Pomian (1996) définit à cet effet les objectifs de la mémoire d'entreprise comme « la volonté de préserver, afin de les réutiliser plus tard ou le plus rapidement possible, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et dans toute leur variété ». C'est une conception de l'entreprise comme collection d'espaces ou de plates-formes de création de connaissances que l'on peut à ce titre développer.

Selon Nonaka et Konno (1998), ces espaces recouvrent alternativement plusieurs dimensions : physiques (département ou service, aire d'influence

commerciale), virtuelles (courrier électronique, téléconférence), mentales (expérience partagée, interactions professionnelles, idées et représentations). Ces espaces produisent, diffusent et reçoivent différents types de connaissances, faisant à ce titre l'objet de formalisations différencierées.

### **5.3.1 Les processus de gestion orientés mémoire d'apprentissage**

Les différentes réponses des gestionnaires concernant la mémoire et son rôle d'agent d'apprentissage et de création de connaissances sont riches et constructives. En effet, la mémoire organisationnelle à Hydro-Québec est constituée de processus de gestion choisis et utilisés au gré des situations et en fonction des acteurs en présence. Des projets de mémoire peuvent se développer en fonction de buts prioritaires (mémoire technique, mémoire de projet, mémoire managériale). Ces projets revêtent une dimension collective qui met en jeu des mémoires individuelles : « *On a coutume aujourd'hui d'opposer deux grands types de stratégie de mémoire* ». Il s'agit de mémoires long terme qui met en œuvre les mémoires individuelles court terme.

En effet, les structures sont destinées à établir une diffusion maximale des connaissances pour toutes les unités de l'entreprise. Ces processus ont vu le jour grâce à un intérêt plus localisé et leurs résultats ne font pas forcément l'objet d'une généralisation au début. Une fois que ces processus donnent des résultats favorables, ils deviennent reconnus comme outils de mémoire à part entière. Les gestionnaires mettent l'accent sur deux processus majeurs de gestion des connaissances qui jouent un rôle décisif à ce niveau à savoir : les réseaux internes de capitalisation et la validation des compétences techniques.

### **5.3.2 Développement des coopérations externes et acquisition de connaissances**

Tous les résultats recueillis indiquent que l'acquisition de connaissances externes est privilégiée par l'entreprise. En effet, plusieurs processus mis en place confirment cet engagement. Cette volonté de développement et de création de nouvelles

connaissances se réalise à Hydro-Québec par des implantations très diversifiées d'unité de recherche, des coopérations avec de PME et des startups<sup>16</sup>, et par une politique de recrutement basée sur les partenariats académiques : «*Les stages nous fournissent 80 % des nouvelles recrues* ». Dans le domaine de génie par exemple, le recrutement est orienté vers des profils de docteurs démontrant des talents combinant expertise technique et compréhension des enjeux des usages futurs de cette technologie. Les gestionnaires expliquent que ces profils sont assez rares, car très convoités par les firmes et les multinationales. Dans ce cas, la collaboration académique est conçue comme une «*fenêtre d'accès* » aux connaissances rares. En effet, Hydro-Québec finance des chaires de professeur ainsi que des thèses de doctorat au sein des universités et réalise des dons d'équipement. Ses coopératives développées par l'entreprise permettent un apprentissage et une acquisition externe des connaissances comme mémoire sélective, et participent directement à l'assimilation des nouvelles connaissances. On remarque aussi que cette démarche contribue efficacement à enrichir la mémoire collective existante, autrement dit, à enrichir les connaissances explicites, et par là même développer des connaissances tacites.

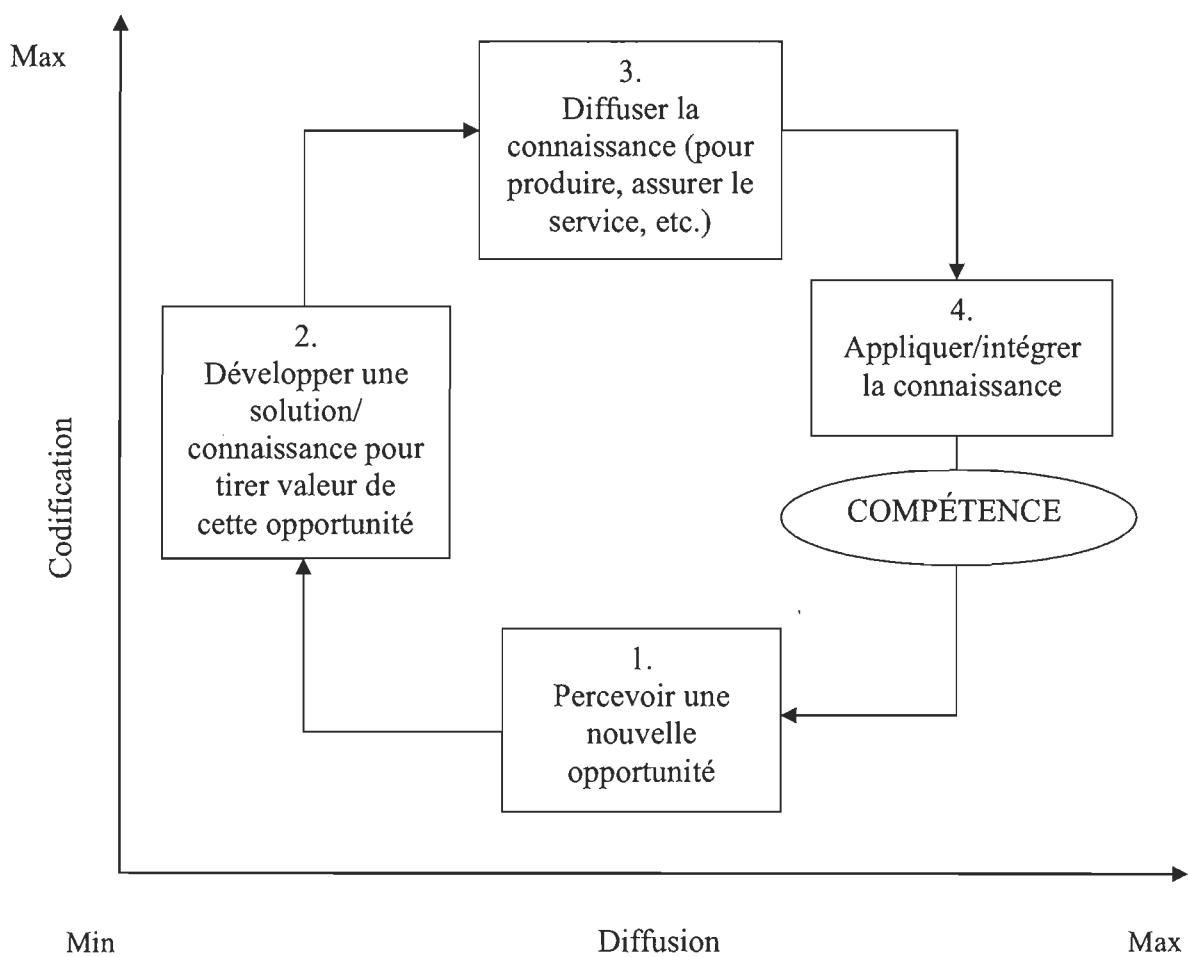
Au total il s'agit bien d'instituer un moyen stable d'acquisition de nouvelles connaissances au regard des besoins qui s'expriment dans le développement des activités de l'entreprise. La mémoire est ici l'affaire non seulement des responsables et des gestionnaires, mais aussi du tout le personnel de l'entreprise. Toutes les alliances académiques qui concentrent les enseignements des collaborations passées et orientent les futures incorporations de compétences jouent aussi un rôle important dans la consolidation de ce processus.

La Figure 9 présente le cycle d'apprentissage d'une entreprise de March (1995) qui regroupe quatre phases essentielles pour arriver à une mémoire organisationnelle comme outil de création des connaissances. Ce cycle oriente l'entreprise vers la

---

<sup>16</sup> Entreprise à fort potentiel de croissance

compétence. En ce qui concerne Hydro-Québec, on constate que ce cycle correspond aux démarches entreprises pour arriver à la compétence. C'est dans cette optique qu'on le présente pour appuyer les résultats obtenus permettant de valider notre troisième proposition.



Source: Marck M. (1995)

*Figure 9 : Cycle d'apprentissage d'une entreprise*

En résumé, à partir des résultats des gestionnaires, il semble que la mémoire organisationnelle à Hydro-Québec joue un rôle important dans la création et le soutien des connaissances dans un processus de management des connaissances. Cette démarche favorise la création de dynamique d'apprentissage au quotidien dans l'entreprise.

## 5.4 LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche consiste en une étude de cas. Bien que considérée comme une méthode appropriée pour étudier un phénomène (Gummesson, 2000; Rispal, 2002; Nieto et Pérez, 2000), cette méthode de recherche implique l'étude d'un seul type d'événement à l'intérieur d'une seule entreprise. Les parties prenantes impliquées dans l'étude et la période de temps étudié sont également issues d'un choix par la chercheuse ou d'une contrainte venant de l'organisation. Certes ces choix constituent autant de limites à la recherche.

### 5.4.1 Le phénomène étudié

Le type de phénomène étudié consiste à vérifier une démarche de MC dans une grande entreprise et à expliquer le déroulement de ce processus ainsi que la rôle de la mémoire organisationnelle comme outil de soutien et de création des connaissances. Or il n'existe pas à notre connaissance, de méthodes formalisées et consensuelles pour mener un projet de conception et de valorisation d'une mémoire organisationnelle. Par contre, si l'on considère le projet de conception d'une mémoire comme un projet à part entière au sens de gestion de projet nous pouvons affirmer qu'on est tout à fait envisageable de le conduire en tant que tel. En outre, la complexité de l'aspect cognitif humain peut rendre la tâche difficile pour modéliser d'une meilleure façon les connaissances. Cette dimension constitue à elle seule un véritable défi méthodologique qui ne permet pas de garantir la validité des résultats.

Les résultats obtenus émergent alors de l'étude de ce type de phénomène et dans ce contexte de réalisation. De plus, adhérant au paradigme constructivisme, la généralisation des résultats n'est pas réalisable. En effet, à cause du nombre restreint de participants interviewés ainsi que le fait que l'étude s'est réalisée dans une seule division d'Hydro-Québec-Distributions, il aurait été plus pertinent d'incorporer à notre recherche un plus grand nombre de participants dans plusieurs divisions de l'entreprise et dans différentes régions de la province du Québec pour une meilleure représentativité de l'échantillon. L'éloignement géographique et le manque de ressources financières ne nous ont pas permis de le faire.

#### **5.4.2 Limites méthodologiques**

Les principales limites identifiées ont trait à la méthodologie retenue. En effet, cette étude implique des connaissances subjectives et contextuelles et les résultats obtenus dans le cadre de la recherche ne représentent qu'une perspective parmi d'autres. En ce qui concerne les techniques d'échantillonnage, les techniques de l'entrevue semi-dirigée permettent d'approfondir la compréhension des sujets abordés et d'obtenir des réponses plus personnelles de l'interviewé, cependant la collecte des données et l'interprétation des résultats peuvent être tributaires de la subjectivité du chercheur. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la plupart des méthodologies qualitatives sont sensibles à l'introduction de biais (Yin, 1989).

On se rend bien compte également que la subjectivité de l'entretien semi-dirigé peut influencer à la fois la chercheuse et l'interviewé : la chercheuse qui peut orienter les questions dans le sens voulu et l'interviewé qui tend à répondre dans un sens favorable pour ne pas déplaire. Malgré ces doutes, nous pensons que les entretiens se sont déroulés avec méthode et rigueur et que les résultats obtenus, quoiqu'imparfaits, nous permettent de nous positionner et d'affirmer ou d'infirmer nos propositions de recherche. Finalement, malgré ces difficultés rencontrées, cette recherche a été faite avec une grande rigueur scientifique et mérite qu'on s'y intéresse totalement.

## 5.5 VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Les résultats de cette recherche ouvrent des perspectives d'amélioration et d'extension et pourraient constituer des points de départ intéressant pour de nombreuses recherches futures. En effet, ce mémoire appelle à d'autres recherches qui apporteront des éclairages plus poussés sur des phénomènes spécifiques de la mémoire organisationnelle et de management des connaissances.

Il pourra être intéressant d'isoler d'une part des contextes humains et technologiques, et d'autre part des dimensions particulières de management des connaissances. Il serait intéressant aussi, pour valider certains résultats obtenus, de reprendre cette étude auprès d'un échantillon plus large et plus diversifié, pourquoi pas à une échelle fédérale ou internationale. Cela permettrait d'expliquer et d'approfondir davantage les mécanismes de management des connaissances.

## **Conclusion**

Au cours de cette étude, nous avons tenté de démontrer notre capacité à repérer un thème de recherche original et contemporain. La théorie émergente de la firme processeur de connaissances et les nouvelles théories des organisations ont créé un vif débat autour de la connaissance comme objet de recherche. Nous avons tenté de présenter une synthèse logique de ces théories tout en les confrontant à la réalité de la vie des entreprises.

Ainsi, nous avons appris que la connaissance a toujours été une ressource stratégique pour une organisation, quelle que soit sa taille. Une entreprise possède, sans s'en rendre compte, des connaissances sous des formes multiples, mais de sa position de détentrice, elle doit devenir actrice et orchestrer ses connaissances si elle veut assurer une création optimale de sa valeur immatérielle (Perrin, 2004).

L'observation des expériences professionnelles dans ce domaine montre qu'il est nécessaire de tempérer ses ambitions pour gérer les connaissances. Il vaut mieux commencer sur de petits projets pilotes que sur une vaste stratégie qui force les individus à extérioriser ou intérieuriser leurs connaissances. Souvent assimilée à la mise en place d'outils de partage d'information, cette discipline souffre de l'influence d'une très grande orientation vers la technologie et l'information. La réflexion managériale actuelle met en valeur la dimension humaine du MC en utilisant à bon escient les technologies de l'information.

En entreprenant cette recherche, nous poursuivions trois objectifs bien précis : 1) montrer que l'engagement dans un processus de MC au quotidien permet à l'organisation de détenir un capital immatériel d'une importance cruciale pour la compétitivité et est un facteur essentiel de croissance économique; 2) prouver qu'agir au quotidien pour la

conservation des connaissances dans la mémoire organisationnelle permet réellement de créer une dynamique de création et de transfert des connaissances. Ainsi, montrer que ce processus permet de reconsiderer le rôle de la mémoire organisationnelle d'un simple stock d'informations à un support au développement des connaissances et 3) expliquer l'apport du MC dans le renforcement des compétences par la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnelle. Malgré les défis et les limites méthodologiques mentionnées, nous jugeons avoir atteint nos objectifs.

D'abord, les résultats obtenus montrent que le MC est un facteur clés pour la compétitivité des entreprises, qui doivent affronter une concurrence accrue sur les marchés internationaux et nationaux. Malheureusement, nous constatons que la mise en place de projets de MC constitue un réel défis et nécessite de grands engagements de la part de l'entreprise. En effet, ils impliquent souvent des investissements financiers importants ainsi que des efforts continus pour la mise en place d'un contexte organisationnel qui favorise la création des connaissances et d'une culture axée sur les interactions et l'échange d'information, le déploiement d'outils informatiques et l'application des technologies de la communication témoignent de l'importance de l'élaboration d'une stratégie de management des connaissances.

Nous pensons que l'influence de la dimension technologique ne doit pas être perçue comme un frein à la valorisation des connaissances. Beaucoup de porteurs de projets matérialisent leurs initiatives de capitalisation et de diffusion des connaissances dans des outils de partage de l'information afin de valoriser concrètement leur apport dans leur entreprise. C'est la tyrannie de la boîte à outils, du dernier ouvrage de recettes à la mode, d'un savoir qui se veut « sophistiqué » quand on attend un peu de sens pratique (Baumard, 1995). Nous défendons également cette approche pragmatique. Celle d'une firme à la fois processeur d'information et processeur de connaissances. Celle d'une entreprise déconcertée qui cherche à comprendre comment améliorer son fonctionnement et sa capacité d'innovation.

Mais ne nous y trompons pas : l'enjeu du MC n'est pas un enjeu facile à défendre en entreprise. Confronté à la tyrannie du court-terme et à une croissance économique plutôt molle, le marché du MC n'est pas florissant. Les freins que s'imposent elle-même cette discipline en est peut-être la cause. Pourtant, avec la mise en place d'initiatives visant à favoriser l'identification, la capitalisation, la diffusion et la création de connaissances, les organisations commencent à valoriser ces connaissances disponibles dans et hors de ses frontières. Elles peuvent alors améliorer le fonctionnement de leur structure interne, renforcer leurs liens avec la structure externe et augmenter la capacité d'action et de décision de leurs employés. Les organisations qui ont basé leur stratégie sur leurs connaissances vont alors se constituer le portefeuille intellectuel le plus adéquat possible. Des méthodes de valorisation sont apparues dans les années 90 pour rendre compte de la valeur de ce capital : les bilans en trois parties (Edvinsson et Malone, 1997), les tableaux de bord prospectifs (Kaplan et Norton, 1992) ou encore les modèles décrivant les interactions de connaissances entre les structures (Sveiby, 1994). Ces méthodes représentent une première approche pour augmenter la visibilité de l'entreprise sur ses actifs immatériels.

Par la suite, dans ce mémoire, nous avons étudié le cas de l'entreprise québécoise Hydro-Québec. Elle fait partie de ces organisations qui ont innové en utilisant le levier que constituent les pratiques de MC pour enrichir, entre autre, sa stratégie de gestion de la relève. Bien que ces expériences pilotes aient encore plusieurs défis à relever, la démarche MC a permis de rapprocher virtuellement des personnes éloignées physiquement, et de favoriser un réel partage des connaissances, ce qui constitue l'enjeu stratégique principal.

En effet, les résultats recueillis ont permis de montrer que sans transfert des connaissances pour assurer une pérennité des savoirs professionnels au sein d'une organisation, la gestion de la relève peut devenir un exercice essentiellement quantitatif au cours duquel l'entreprise se borne à combler les chaises laissées vides par les départs

à la retraite (Bourhis, Dubé et Jacob, 2004). Organiser le transfert intergénérationnel des connaissances par le biais de communautés de pratique permet d'assurer aux nouvelles recrues la transmission des savoirs explicites, mais également des savoirs tacites identifiés, discutés et répertoriés par les réseaux eux-mêmes.

Le choix d'inclure les pratiques de MC dans une stratégie est représentatif du fait que plusieurs problématiques touchent diverses fonctions dans les organisations. Ainsi, l'expérience d'Hydro- Québec montre qu'une véritable stratégie de management des connaissances intègre les domaines du management stratégique, des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines. Ce dernier domaine, qui favorise non seulement le développement des connaissances et leur mémorisation, mais également leur transfert, constitue la pierre angulaire d'une approche qualitative qui capitalise sur la pérennité des savoirs tacites et explicites développés par les individus pendant leur carrière.

Ainsi, nous avons essayé, à partir de ce cas exploratoire, d'appréhender la mémoire organisationnelle à la fois comme support cognitif et agent d'apprentissage. Nous avons proposé en nous basant sur une démarche dynamique de la mémoire, un modèle de MC étendu inspirer des travaux de Mermoud-Thomassian (2002). Nous avons ensuite essayé de le tester empiriquement à Hydro-Québec. Ce modèle met en lumière l'importance de ne pas séparer les connaissances de leurs mises en oeuvre, ce qui nous a conduits à la notion de compétence. Une démarche de gestion des connaissances permet l'acquisition, le développement de savoirs afin que les individus améliorent leurs compétences. Dans cette perspective, il serait peut-être pertinent de se diriger, comme le préconise Mira Bonnardel (2000) vers un management conjoint des connaissances et compétences.

Enfin, nous souhaitons souligner que l'implantation d'une démarche processus MC n'entraîne pas de façon systématique l'apprentissage organisationnel. Celle-ci

requiert des conditions préalables comme par exemple : une structure projet, un management participatif ou bien encore un système de communication adapté visant à mettre en relation des acteurs afin que ceux-ci interagissent mais aussi créent et transmettent leurs connaissances.

C'est ainsi qu'au terme de ce travail de recherche nous croyons avoir apporté quelques éléments de réponses et un questionnement qui peut conduire d'autres chercheurs à poursuivre cette réflexion qui s'est voulue rigoureuse et satisfaisante.

## Références

Argyris, C. (1995). *Savoir Pour Agir, Surmonter Les Obstacles À L'apprentissage Organisationnel*. Paris : Intereditions.

Argyris, C., et Schön, D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C., et Schön, D. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Addison Wesley Publishing Company.

Armand, H., et Jochem, J., (2000). *KM et nouveaux principes d'organisation*. Séminaire LPM Conception et dynamique des organisations : *Sait-on piloter le changement. Nouveaux enjeux et nouvelles approches des organisations*, Organisé Par Jean-Claude Sardas. École Des Mines De Paris, 2-3 Novembre 2000.

Aubin-Auger, I. M., A. et al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19 (84), 142-145.

Augier, M., et Vendelo, M.T. (1999). Networks, cognition and management of tacit knowledge. *In Journal Of Knowledge Management*, 3(4), 252-261.

Ballay, J.-F. (1997). La Boite Noire Du Savoir-Faire. *L'expansion Management Review*, mars, 111-119.

Ballay, J.-F. (1999). Les processus clés de la gestion des savoirs. *L'expansion Management Review*, décembre, 111-119.

Barthelme Trapp, F. et Vincent, B., (2001). Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale. Communication présentée à la *X<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, juin 2001.

Barthes, J.P. et al. (1999). Mémoire D'entreprise. *Dossier Paru Dans Le Bulletin D'afia*, (36), Janvier.

Baumard, P. (1995). Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualiste. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 49-57.

- Bayad, M. et Simen, S-F.(2003). Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. Communication présentée à la *XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Les Côtes De Carthage, Juin 2003.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K, et Mead, M. (1987). *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, September 1987, 369-386.
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boisot, M. H. (1995). *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. London and New York : Routledge.
- Bounfour, A. (1998). *Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. Paris : Dunod.
- Bourhis, A., Dubé, L. et Jacob, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec. *Gestion*, 29(3), 73-81.
- Bretonès, D. et Saïd, A., (2006). *Intelligence économique (I.E) et management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique*. Communication lors d'un colloque, En Route Vers Lisbonne, novembre 2006.
- Bru, G. (2004). *Le management de projet au crédit Agricole Centre Loire : de l'apprentissage à l'institutionnalisation*. (p.28). Document de recherche N°2004-04, Institut d'administration des entreprises.
- Buck, J-Y. (1999). *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, Éditions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2870-1.
- Buck, J-Y. (2000). *Le management des connaissances, mettre en œuvre un projet de knowledge management* Paris : Éditions d'Organisation.
- Buck. J-Y. (2003). *Le management des connaissances et des compétences en pratique*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Cook, J., et Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies : the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10 (4), 381-400.

- Cooper, D. R. et Schindler, P. S. (1998). *Business research methods*. (6<sup>e</sup> éd.) New York : Irwin/McGraw-Hill
- Crié, D., (2003). De l'extraction des connaissances au knowledge management. *Revue française de gestion*, 5 (146), 59-79.
- Creplet, F. (2004). *Les portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise processeur des connaissances*. Repéré à <http://cournot2.ustrasbg.fr/users/beta/publications/2004/2004-07.pdf>.
- Cyert, R. M. et March J. G. (1963, 1970). *Processus de décision dans l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Cyert, R. M., et March. J. G. (1963, 1992). *A behavioral theory of the firm* (2<sup>e</sup> éd.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Daraut, S. et Kechidi, M. (2004). Apprentissage organisationnel et création de repères cognitifs collectifs . *Groupement de recherches économiques et sociales*, Cahier N° 2004 – 22.
- Daunais, J. P. (1984). *L'entretien non directif dans Recherche sociale de la problématique la collecte des données* (247-276). Sous la dir. de Benoît Gauthier Sillery: Presses universitaires du Québec.
- Davenport, T. H., et Prusak, L. (1998). *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientifcité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Drucker, P. et al. (1999). *Le knowledge management*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies : toward a taxonomy. *Journal Of Management Information Systems – Summer*, 18(1), 215-233.
- Edmondson, A. et Moingeon, B. (1996). *When to learn how and when to learn why : appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage* (17-37). In *Organizational Learning And Competitive Advantage*, London : Sage.

- Edvinsson, L., Miles, G., Miles, R. et Perrone, V. (1998). Some Conceptual And Research Barriers To The Utilization Of Knowledge. *California Management Review*, 40(3).
- Elsbach, K. D., et Kramer, R. M. (2003). Assessing creativityin Hollywood pitchmeetings : evidence for a dual process model of creativity judgments. *Academy of Management Journal*, (46), 283-301.
- El Louada, M., Tounsi, I. et Ben Abdelaziz, F. (2003). *Mémoire Organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information*. Communication à la XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Les Côtes De Carthage, Juin 2003.
- El Louadi, M., et Fourati, A. (2005). *Hétérogénéité de la mémoire, structure et technologies de l'information organisationnelles : un cadre de recherche intégrateur étendu*. Disponible En Ligne Sur La Page <http://medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/Jun e25/42.pdf>
- Ermine J. L. (1996). *Les Systèmes De Connaissances*, Hermès, 160p.
- Ermine, J. L. (2000). *Les systèmes de connaissances*. Paris : Hermès Sciences.
- Ferchaud, B. (2001). De la gestion de l'information à la gestion des connaissances. *ADBS Documentaliste-Sciences De L'information*, 1(38), 43-45.
- Ferrary, M., et Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Ville : Presses universitaires du Québec
- Fillol, C. (2004). *Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée*. *Revue française de gestion*, 2 (149), 33-49.
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Gauthier, B. (1992). La structure de la preuve. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. (Sous la dir. de Benoît Gauthier). (pp. 141-174). Ste-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche Sociale : De La Problématique À La Collecte Des Données* (4<sup>e</sup> Éd.) (Sous la dir. de Benoît Gauthier). Ste-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Girin, J. (1995). Le langage et la compétence des agencements organisationnels, *Connexions*, 65, 121-140.
- Girin, J. (1995). *Les agencements organisationnels, les savoirs en action*. (Sous la dir. de F. Charue-Duboc), (pp.234-294) .
- Girod, M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Revue française de gestion*, (105), 30-42.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114 -135.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Revue management et avenir*, 3(9), 141-157.
- Grimand, A. et Alcouffe, S. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives*. St-Étienne, France: Publication de l'Université de Saint-Étienne.
- Grundstein, M. (1994). *Développer un système à base de connaissances : un effort de coopération pour construire en commun un objet inconnu*. Actes de la journée Innovation pour le travail en groupe, cercle pour les projets innovants en informatique (cp2i), novembre 1994.
- Grundstein, M. (1999). *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue*. Communication présentée au premier Colloque du groupe de travail gestion des compétences et des connaissances en génie industriel : Vers l'articulation entre compétences et connaissances, Université Paris-Dauphine.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2<sup>e</sup> éd.). London : Sage.
- Hansen, M., Nohria, N., et Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge ? *Harvard Business Review*, (March-April pp 106-116).
- Hatchuel, A. (1994). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, n°99, juin-juillet-août, 109-120.
- Hatchuel, A., et Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Économica.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

- Huberman, M., et Gather Thurler, M. (1991). De la recherche à la pratique. Éléments de base et mode d'emploi. Berne : Lang, Collection Exploration.
- Hurley, R., et Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal Of Marketing*, 62, juillet, 42- 54.
- Ingham, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue française de gestion*, janvier-février, 105-120.
- Kakai, M. (2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologique de rédaction de mémoire*. France : Université de Franche-Comté.
- Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, janvier-février, 76-83.
- Laforest, J. et al. (2009). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales, Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. (Vol 11). Institut national de santé publique du Québec.
- Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval, Québec : Éditions Études Vivantes.
- L'Écuyer, R. (1987). *L'analyse de contenu : notion et étapes*. Dans J.-P. Deslauriers, (Éd.). *Les Méthodes de la recherche qualitative* (pp. 49-65). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale des contenus. Méthode GPS et concept de soi*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Levitt, B. et March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14, 319-340.
- Lewkowicz, M., et Zacklad, M. (1998). *Une approche de la capitalisation des connaissances : l'analyse des processus de prise de décision collective*. France: Université Paris Dauphine.
- Lewkowicz, M., et Zacklad, M. (1999). *Une nouvelle forme de gestion des connaissances basée sur la structuration des interactions collectives*. Laboratoire Tech-CICO – Université De Technologie De Troyes.
- Liebowitz, M. et BacMCan, M. (1998). *Knowledge organizations what evry manager should know*. Florida : CRC Press LLC.

- Marck, M., (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation des connaissances en valeur. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p44.
- Mermoud-Thomassian, M. (2002). *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsideration du rôle de la mémoire organisationnelle*. Rodige (UMR CNRS, 60 44). Sophia, Antipolis : Université de Nice.
- Michel, J. (2001). Le knowledge management, entre effet de mode et (ré) invention de la roue. *Documentaliste-sciences de l'information*, 3-4 (38), 176-186.
- Mira-Bonnardel S., (2000). *Pour un management conjoint des connaissances et des compétences*. Communication à la IX<sup>e</sup> conférence de l'Association Internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Montmollin, M. (1984). *L'intelligence de la tâche. Élément d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Morin, E. (1992). *La Connaissance de la Connaissance*. San Salvador : Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo, Universidad del Salvador.
- Mucchielli, A. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Recherches qualitatives, 1-27.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines & sociales*. (3<sup>e</sup> éd.).
- Nelson, R., et Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA : Press of harvard University press.
- Nieto-Cid, M., Lvarez-Salgado, X. A. A., Gago, J. et Rez. F., (2005). Dom fluorescence, a tracer for biogeochemical processes in a coastal upwelling system (NW Iberian Peninsula). *Mar. Ecol. Prog. Ser.* 297: 33–50.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), février, 14-37.
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). The concept of «ba»: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Connor, G. C. et Rice, M. P. (2001). Opportunity recognition and break through innovation in large established firm. *Californian Management Review*, 43(2), 95-116.
- Olsen, J. P. (1979). *The process of interpreting organizational history in ambiguity and choice in organisation*. Ed. J. G. March, J. G. Olsen, (pp.338-50). Bergen, Norway : Universiters forlaget.
- Paraponaris, C., et Simoni, G. (2002). *Les stratégies de mémoire*. Actes de la X<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Paris, Escp.
- Perrin, A. (2004). *La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils*. FRE 2780 CNRS-UNSA, France : Université de Nice Sophia Antipolis.
- Pesqueux, Y., (2004). *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle?* Laboratoire d'Investigation En Prospective, Stratégie Et Organisation CNAM, Série Recherche N°6 Septembre 2004.
- Pesqueux, Y. (2010). *Management de la connaissance : un modèle organisationnel ?* C.N.A.M., Chaire sur le Développement des systèmes d'organisation.
- Pires. A., (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*. Dans Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., Pires, A. La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Montréal : Gaëtan Morin, 113-167
- Prax, J. Y. (1997). *Manager la connaissance dans l'entreprise*. (p 270) .Paris: INSEP Éditions.
- Prax, J. Y. (2000). *Le guide du knowledge management* (p.261).Paris : Dunod.
- Polanyi, M (1967). The tacit dimension, doubleday seville-girod, m. (1996). Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle. Repéré à <http://www.strategie-aims.com/lille/com6802.pdf>.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*: Peter Smith Gloucester, MA.

- Pomian, J. (1996). *Mémoire d'entreprise, techniques et outils de gestion*. Paris: Éd. Sapientia
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod
- Reix, R., et Rowe, F. (2002). *La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept*. Dans F, Rowe, *Faire de la recherche en systèmes d'information*, (pp.1-17). Paris: Vuibert.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.
- Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the nec strategic management*. Oxford: Elsevier.
- Schneider, D.K. (2001). *Balise de méthodologie pour la recherche en science sociales*. Genève: Université de Genève.
- Simon, H. A (1969). *The sciences of the artificial*. Traduction française par J. L Lemoigne (1990). Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Paris : Dunod.
- Simons, P. (1987). *Parts, a study in ontology*. Chapitres (1-3), pp.5-128. Oxford: Clarendon Press.
- Slater-Stanley, F., et Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California (USA), Sage publications, 1990, 270 p.
- Sveiby, K. E. (1994). *Towards a knowledge perspective of organisations*. (Thèse de doctorat), Stockholm : University of Stockholm
- Sveiby, K. E. (2001). *What is knowledge management?* Repéré à <http://www.sveiby.com>.
- Sveiby, K. E. (2002). A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N°4
- Sveiby, K. E. (2002). *Measuring intangibles and intellectual capital, an emerging first standard*. Repéré à <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

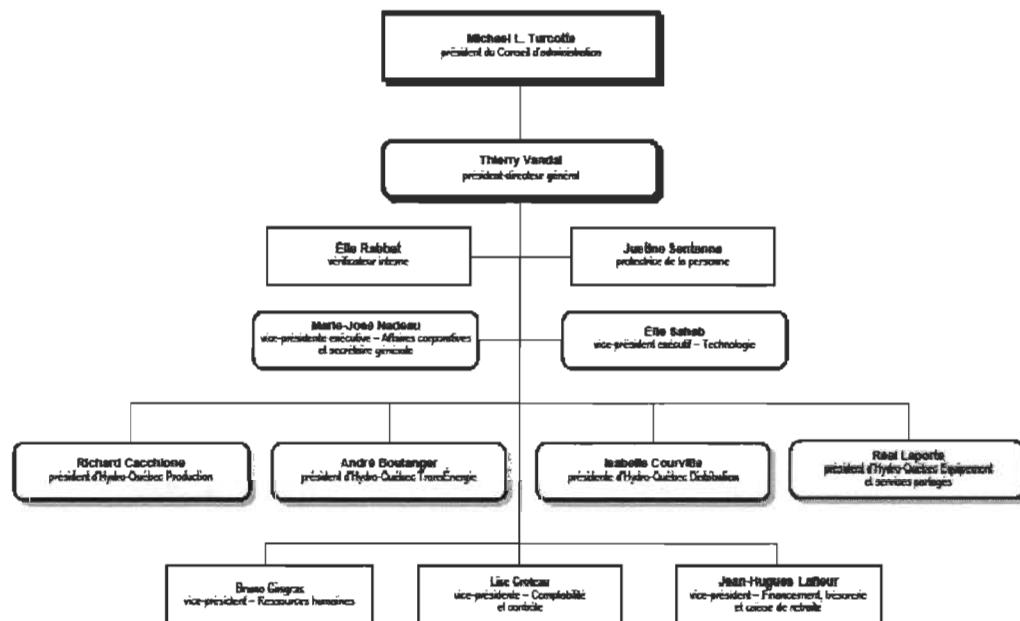
- Sveiby, K. E. et Simons, R. (2001). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, N°5.
- Taylor, S., et Bogdan, L. (1984). *Introduction to qualitative research methods : the search for meaning*. New York : Wiley.
- Tebourbi, N. (2000). *L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*. Note de recherche, Université de Québec.
- Vanderhulst, P., Diangikulua, B., et Mbinga, P. (2003). *L'apprentissage organisationnel*. Communication au deuxième Séminaire : atelier sur l'apprentissage organisationnel, du 15 Au 17 décembre, Kinshasa, RDC.
- Van Heijst, G., Schreiber, A., et Wielinga, B. (1996). Using explicit ontologies in KBS development. *International Journal Of Human-Computer Studies*, 45 : pages 73 - 83, Amsterdam, NL. IOS Press
- Van Royen, P. (2007). *Cours d'introduction à ma recherche qualitative*. Bruxelles: Institut de médecine tropicale de Bruxelles.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Paris : Économica.
- Wijnhoven, F. (1999). Development scenarios for organizational memory information systems. *Journal of MIS*, 16(1),121-146.
- Woodside, A. G., et Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory-building. *Journal of business & industrial marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research : design and methods (Rev. Ed.)*. Beverly Hills, CA : Sage Publishing.
- Yin, R. K. (2003). Case study research : design and methodes. (3° éd). *Thousand Oaks, CA, USA :Sage.*

**Annexe A**  
**Organigramme d'Hydro-Québec**

## ORGANIGRAMME D'HYDRO-QUÉBEC<sup>17</sup>



Haute direction  
2 mai 2011



<sup>17</sup> Source: [http://www.hydroquebec.com/publications/fr/organigramme/haute\\_direction.pdf](http://www.hydroquebec.com/publications/fr/organigramme/haute_direction.pdf)

**Annexe B**  
**Lettre des critères de sélections des répondants**

Trois-Rivières, le 21 juin 2012

Hydro-Québec Distribution

**Objet : Critères de sélection des répondants pour la recherche à Hydro-Québec sur le management des connaissances.**

Madame, Monsieur,

Pour faire suite à la confirmation de l'acceptation d'Hydro-Québec-Distributions à ma recherche sur le management des connaissances, nous vous faisons parvenir les critères de sélection retenus favorisant le processus de recrutement des gestionnaires répondants.

Les critères retenus sont :

- Nombre de répondants : 7 à 8 (jusqu'à atteinte de la saturation des données);
- Description de poste : gestionnaire, cadre, chef d'unité;
- Ancienneté : 2 à 5 ans à Hydro-Québec (préféablement en poste de gestion);
- Domaine d'expertise : ressources humaines ou gestion stratégique ou communication.

Dans le cadre de cette sélection, il nous paraît opportun de retenir quelques critères de sélection subjectifs. En effet, la motivation et l'intérêt personnel des répondants concernant notre sujet de recherche, le management des connaissances, peuvent faciliter la sélection des répondants.

À cet effet, nous sollicitons de votre part une liste de personnes susceptibles de correspondre à ces critères ci-dessus mentionnés avec lesquelles nous allons communiquer personnellement afin de leur fournir de plus amples informations et de leur envoyer un formulaire de consentement à cette recherche.

**Les entrevues semi-directives**

Pour tous les répondants, l'entrevue semi-directive prévue est d'une heure, concernant les pratiques de management des connaissances.

Il serait souhaitable que les entrevues se fassent directement sur l'entreprise et nous laissons toute liberté aux répondants de fixer eux-mêmes l'heure et la date de l'entrevue.

### **La confidentialité**

Le gestionnaire peut se fier au respect de la confidentialité puisque nous lui garantissons que toutes les données recueillies seront codifiées et qu'il sera donné des noms fictifs aux participants, de telle sorte que personne ne pourra se reconnaître.

Finalement, je tiens à vous remercier à l'avance pour votre aide afin de poursuivre ma recherche, ainsi qu'aux gestionnaires qui accepteront de participer à cette recherche et qui contribueront ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine particulier de la Gestion des connaissances.

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à entrer en contact avec moi soit par courriel ou par appel téléphonique. Une relance téléphonique ou par courriel sera faite dans les semaines qui suivent dans le cas où nous n'aurions pas obtenu de réponse parce que votre collaboration est essentielle pour nous permettre de réaliser cette étude.

En vous remerciant à l'avance de votre collaboration,

Ben Hamadi olfa  
Étudiante à la Maîtrise en Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Annexe C**  
**Les lettres de recrutement et d'informations**

## LETTRE D'INFORMATION

### **Invitation à participer au projet de recherche**

---

Management des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une valorisation de la mémoire organisationnelle cas d'Hydro-Québec.

Par

BEN HAMADI Olfa

Sciences de la gestion et de l'économie

Madame, Monsieur,

En tant qu'étudiante à la maîtrise en Administration des affaires (MBA) à l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction de Guy Arcand, professeur au département des Sciences de la gestion et de l'économie, je sollicite votre participation à cette recherche qui vise à mieux comprendre comment le management des connaissances permet de renforcer le rôle de la mémoire organisationnelle dans les entreprises québécoises. Votre aide serait grandement appréciée.

### **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont de vérifier :

1. Comment se passe la gestion des connaissances c'est-à-dire la gestion au quotidien des flux d'informations ainsi que le processus de mémorisation des connaissances?
2. Comment ces pratiques de gestion permettent la création de dynamiques d'apprentissage dans cette entreprise favorisant l'acquisition de compétences?

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions nécessitant une plus grande compréhension de cette recherche.

### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à ce que vous-même, en tant que gestionnaire me décriviez comment vous avez mis en place ces pratiques de gestion de connaissances.

Ainsi, à partir d'une entrevue semi-directive, vous devrez à répondre à des questions spécifiques concernant ces pratiques. La durée de l'entrevue individuelle sera d'une heure environ et sera enregistrée seulement.

Cette rencontre pourra se tenir au sein de l'entreprise, dans votre bureau ou dans une salle de réunion que vous choisirez, à la date et à l'heure qui vous satisferont le mieux.

### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation, cependant, le temps consacré au projet, soit le temps consacré pour votre entrevue individuelle d'une durée d'une heure, demeure le seul inconvénient.

### **Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du management des connaissances et la mémoire organisationnelle dans les entreprises québécoises sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont enregistrées et entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification.

Un nom fictif sera donné à tous les participants aux entrevues non directives. De plus, les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles scientifiques, communications ou pour une thèse de doctorat future, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé en ma possession et les seules personnes qui y auront accès seront mon directeur de recherche, Guy Arcand, pour des fins d'encadrement dans le traitement des données que vous nous transmettrez. Elles seront détruites dans 5 ans et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec moi par courriel ou au téléphone :

Courriel : olfa.ben.hamadi@uqtr.ca

Tél : 819 979 0180

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-182-04-02.01 a été émis le 27 juin 2012.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).

Numéro du certificat :

Trois-Rivières, le 10 Avril 2012

xxxxxx

**Objet : Une recherche dans l'entreprise Hydro-Québec sur le management des connaissances**

Madame, Monsieur,

Le but de cette lettre est de vous solliciter pour m'aider à identifier des gestionnaires dans votre entreprise Hydro-Québec, qui pourraient être intéressés à participer à une recherche concernant les pratiques de management des connaissances et la mémoire organisationnelle.

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-182-04-02.01 a été émis le 27 juin 2012.

Vous trouverez ci-dessous un complément d'information pour m'aider à recruter des gestionnaires qui pourraient être intéressées à participer à cette recherche.

**Le sujet de ma recherche**

Les pratiques de management des connaissances dans les entreprises et leurs rôles dans la création de dynamique d'apprentissage favorisant et renforçant le rôle de la mémoire organisationnelle.

**Critères de sélection :**

Taille de l'entreprise : non important;

Répondants: Sept (7) à huit (8)

### **Les entrevues semi-directives**

Pour tous les répondants, l'entrevue semi-directive prévue est d'une durée d'une heure, concernant les pratiques de management des connaissances.

Il serait souhaitable que les entrevues se fassent directement sur l'entreprise et nous laissons toute liberté aux répondants de fixer eux-mêmes l'heure et la date de l'entrevue.

### **La confidentialité**

Le gestionnaire peut se fier au respect de la confidentialité puisque nous lui garantissons que toutes les données recueillies seront codifiées et qu'il sera donné des noms fictifs aux participants, de telle sorte que personne ne pourra se reconnaître.

Finalement, je tiens à vous remercier à l'avance pour votre aide afin de poursuivre ma recherche, ainsi qu'aux gestionnaires qui accepteront de participer à cette recherche et qui contribueront ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine particulier de la Gestion des connaissances.

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à entrer en contact avec moi soit par courriel ou par téléphone. Une relance téléphonique ou par courriel sera faite dans les semaines qui suivent dans le cas où nous n'aurions pas obtenu de réponse parce que votre collaboration est essentielle pour nous permettre de réaliser cette étude.

J'attends votre réponse,

*Ben Hamadi Olfa, étudiante à la maîtrise*

Sciences de la gestion et de l'économie

Université du Québec de Trois-Rivières

Courriel : [ben.hamadi.olfa@uqtr.ca](mailto:ben.hamadi.olfa@uqtr.ca)

Tél. 819 979 0180

**Annexe D**  
**Formulaire de consentement**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### Engagement de la chercheuse

Moi, Ben Hamadi Olfa, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_ [nom du participant]\_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet de ce projet concernant « *Management des connaissances et dynamique d'apprentissage: pour une valorisation de la mémoire organisationnelle: cas de Hydro-Québec.*».

J'ai bien saisi les conditions et le risque encouru pour cette recherche. Je comprends que j'aide le chercheur à approfondir certains éléments de pratiques de management des connaissances à Hydro-Québec. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participante ou participant :	Chercheuse :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

## Annexe E

### Le guide d'entrevue semi-directif

## Guide d'entretien

### Avant l'entretien

1. **Rappel** du sujet de ma recherche, de la confidentialité des données.
2. **Lettre de consentement**, à lire et faire signer.
3. **Autorisation** pour enregistrer les réponses : le fait de ne pas prendre de notes va nous permettre d'être plus attentifs à ce que vous dites. En tout temps durant l'entretien, vous pouvez refuser l'enregistrement à une question : nous arrêterons alors l'enregistrement qui sera repris pour la suite des questions.
4. **Démarrer l'enregistrement et commencer l'entretien non directif** (face à face) après s'être assuré que le participant est prêt à répondre aux questions.

### Pendant l'entretien

#### **La vision de l'entreprise :**

- L'organisation a-t-elle une mission ? Est-elle clairement définie ? Ou bien elle est elle vague et faiblement diffusée ?
- L'organisation s'assure-t-elle de mesurer concrètement l'adhésion du personnel à sa mission et à ses valeurs ?
- Existe-t-il dans l'organisation des mesures touchant à la communication interne ? La communication interne fait-elle l'objet d'efforts ?

#### **I. Est-ce que vous vous limitez à la collecte et aux stockages des informations et/ou des connaissances ?**

1. Quels sont les principes de recherche d'une information ? l'information est-elle acheminée et distribuée en respectant un circuit et des autorisations précises ? Vos procédures sont-elles formalisées ? Quels sont les motifs qui justifient l'absence de procédures formalisées (temps, compétence, coût, utilité...) ?

2. Existe-t-il des manuels de procédures ? (intériorisation : l'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite)
3. Sous quelles formes l'information parvient-elle à l'acteur ?
4. Est-elle épurée, analysée, synthétisée et retraitée aux fins d'exploitation ?  
Pourquoi l'information est-elle livrée brute, non retraitée (absence de ressources, de compétences...) ?
5. Comment sont utilisés les réseaux pour gérer l'information ? Qui peut y avoir accès ? La qualification (par exemple : dossier technique, revue de presse, études sectorielles...) de l'information est-elle pertinente ?
6. Quel est le rôle du centre de documentation ? Quels sont les systèmes de conservation ?
7. Quels sont les protocoles de communication permettant d'assurer des données, informations et connaissances (fichiers, imageries, articles, catalogues, dossiers, études...) ? Quels sont les moteurs de recherche ?
8. Comment capitalise-t-on, qui quant, où et à quelles fins ?
  
9. À propos de la pérennisation du savoir. Les retours d'expériences sont-ils capitalisés ? Par qui et comment ? Les acteurs bénéficient-ils d'un crédit temps pour la capitalisation ? A-t-on instauré des incitations de capitalisation ? Certains cadres sont-ils motivés à formaliser, publier... ?

## **II. Considérez-vous la mémoire organisationnelle comme un outil de diffusion des connaissances ?**

1. L'organisation fait-elle un effort particulier pour définir, maintenir et faire partager ses connaissances ?
2. Comment se font le partage des connaissances et le dialogue continu entre acteurs de l'organisation ? (socialisation)

3. Est-elle diffusée en temps réel pour agir et faire réagir ? Est-elle sécurisée pour permettre une réelle avancée concurrentielle ? Quelle est la valeur ajoutée de l'information ? Est-elle pertinente ? L'information est-elle en convergence avec les besoins de celui qui va la recevoir ? Est-elle fiable par la qualité de ses sources ? Permet-elle d'orienter la réflexion et de préparer l'action ? permet-elle à l'acteur d'améliorer ses connaissances ? Lui permet-elle d'agir et de réagir en temps réel ? Fait-elle l'objet d'un retour ?
4. Quels sont les blocages à recenser (surabondance, détails, archivage, profusion d'information, éparpillement, disponibilité, obsolescence trop rapide... ) ?
5. Quels sont les indicateurs pour évaluer la disponibilité des données ? (Par exemple : le ratio de couverture de l'information stratégique qui comprend : le nombre de processus par lesquels l'entreprise dispose d'information en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et des coûts ; et de la proportion de salariés en contact aux informations sur les attentes des clients)
6. Que renferment les bases de données de l'entreprise et quel est leur taux réel d'utilisation ?
7. Le SI permet-il de gérer efficacement les flux nécessaires à l'activité des différents acteurs de l'entreprise ?
8. Quel usage fait-on de la messagerie et de l'intranet (engorgement et surabondance d'informations utilisation interne, qualité des messages, exploitation... )

### **III. Cette mémoire organisationnelle peut-elle aussi être considérée comme un outil de soutien à la mise en œuvre de ses connaissances ?**

1. Quelles sont les bases documentaires utilisées ?
2. Comment procède l'entreprise à leur mise à jour de ses connaissances ? Qui s'en charge ?

3. Que devient l'information une fois qu'elle parvient entre les mains de son destinataire (classement, destruction, copie, réutilisation...) ?
4. Est-ce que vous faites des réunions de travail pour le développement de projet en cours de réalisation ? (Socialisation : le partage d'expérience)
5. Avez-vous, par exemple, un document qui répertorie les plaintes des clients ?  
Avez-vous programmé des problèmes potentiels ainsi que leurs solutions dans un système de base de données informatisée ? (Intériorisation)
6. L'entreprise a-t-elle été marquée par des « figures » ? Y a-t-il des histoires de succès que le personnel s'échange ? (Intériorisation)
7. Comment est assurée la conservation des compétences-clés ou savoir-faire uniques ? Comment sont gérés les emplois critiques ? Leurs connaissances sont-elles l'objet d'une capitalisation préalable des connaissances ? Comment formaliser-il le savoir ?
8. Existe-t-il un référentiel de compétences en lien direct avec le plan de formation ?

*La fin de l'entretien*

Nous remercions le répondant pour sa participation à cette recherche et nous lui demandons s'il aimerait recevoir les résultats de la recherche.