

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/270867392>

# Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances

Article · May 2009

DOI: 10.1051/larsg/2009027

---

CITATIONS

8

READS

1,389

2 authors, including:



**Bourdon Isabelle**

Université de Montpellier

61 PUBLICATIONS 230 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Ethique et TIC : TIC et écologie / Green IT / e-Waste... [View project](#)



Knowledge Management Systems [View project](#)

## LE MANAGEMENT DES HOMMES : UN DÉFI POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

Nathalie Tessier, Isabelle Bourdon

Direction et Gestion (La RSG) | « *La Revue des Sciences de Gestion* »

2009/3 n° 237-238 | pages 35 à 42

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-35.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Nathalie Tessier, Isabelle Bourdon « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3 (n° 237-238), p. 35-42.

DOI 10.3917/rsg.237.0035  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion (La RSG).

© Direction et Gestion (La RSG). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances

par *Nathalie Tessier et Isabelle Bourdon*



**Nathalie TESSIER**

Docteur en Sciences de gestion  
Enseignant-Chercheur GRH et Management  
ESDES- Université Catholique de Lyon  
Laboratoire du GEMO (France)



**Isabelle BOURDON**

Maître de Conférences  
École Polytechnique Universitaire  
Université Montpellier II  
CREGO Montpellier-Management (France)

Objet de multiples recherches depuis les travaux fondateurs de M. Polanyi (1966), la question de la diffusion et de la transmission de la connaissance est apparue progressivement comme un enjeu majeur pour les organisations. Aujourd'hui, une des stratégies de développement des organisations semble de plus en plus reposer sur le degré de transmission des savoirs et des connaissances internes. Cette préoccupation semble présente chez les DRH puisqu'ils étaient 64 % à déclarer nécessaire de prévoir une transmission du savoir et des compétences en 2005<sup>1</sup>. La connaissance, définie par T. Davenport et L. Prusak (1998) est de plus en plus considérée comme une ressource stratégique par les organisations, pouvant assurer un avantage compétitif à long terme (G. Dryden *et al.*, 1999). Dès lors, la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel nécessite un management qui assure la promotion du partage des connaissances, la création de connaissances nouvelles et l'apprentissage intra organisationnel (A. Gupta *et al.*, 2000; I. Nonaka *et al.*, 1995). La gestion de cette ressource est appelée Gestion des Connaissances (CG).

Les modèles dominants de la gestion des connaissances soulignent l'importance des technologies. En effet, dans les organisations la gestion des connaissances passe souvent par la mise en place d'intranets, de bases de données et d'outils d'aide à la décision (R. Ruggles, 1998). Toutefois, la technologie ne semble plus être un élément aujourd'hui suffisant pour garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances, les aspects humains sont à intégrer au cœur de la réflexion (F. Soliman et K. Spooner, 2000; H. Scarbrough et C. Carter, 2003; V. Oltra, 2005; C. Baujard, 2006). Dans ce cadre, les ressources humaines peuvent constituer un moyen de développement et de support de la gestion des connaissances au sein des organisations (M. Alavi et D. Leidner, 2001; D. O'leary, 1998). Des travaux ont souligné l'importance du facteur humain dans la réussite de projets d'intégration de

1. « Le baromètre 2005 Liaisons sociales- CSC », Liaisons Sociales Magazine, n° 66, novembre 2005, pp. 71-79.

technologies de l'information et de la communication (M. Kalika, 2002). Afin de soutenir et d'améliorer les processus de création, de mémorisation, de recherche, de transfert et d'application des connaissances, il semble nécessaire de mobiliser des outils de gestion des ressources humaines (GRH) (M. Ubeda Garcia et al., 2001). Plus spécifiquement, des auteurs montrent l'impact positif de certaines variables RH sur la réussite des politiques de GC, et notamment l'appréciation des performances (S. Yahya et W. Goh, 2002; V. Oltra, 2005; I. Bourdon et M. Bourdil, 2007). Nous souhaitons dans cet article apporter un éclairage sur la façon dont des pratiques RH telles que l'appréciation des performances prennent en compte et intègrent les valeurs de la gestion des connaissances. Pour cela, nous montrons tout d'abord la nécessité d'intégrer la gestion des ressources humaines aux politiques de gestion des connaissances (1), puis nous présentons la grille d'analyse reprenant les processus clés de la gestion des connaissances (M. Alavi et D. Leidner, 2001) que nous appliquons à un échantillon de trente-huit supports d'appréciation (2), enfin nous soulignons la faible formalisation de ces processus dans les supports d'appréciation (3). Notre argumentation met l'accent sur l'importance et la nécessité de mobiliser des pratiques et outils de GRH afin de soutenir les projets de gestion des connaissances. Notre démarche d'analyse étant exploratoire, la conclusion propose quelques pistes de recherches et de réflexions futures.

## I. Gestion des connaissances et gestion des ressources humaines

Dans la littérature, des travaux soulignent les intérêts pour les entreprises d'intégrer le management des hommes dans l'élaboration des projets de gestion des connaissances. L'objet de cette partie est d'une part de montrer les différents processus de la gestion des connaissances dans les organisations (1-1); d'autre part de se pencher sur les travaux faisant état des liens positifs entre les pratiques RH et les politiques de gestion des connaissances (1-2).

### 1.1. Des connaissances à la gestion des connaissances

Les concepts de « savoir », « compétence » et « connaissance » sont très courants dans les discours et dans les pratiques de gestion. Si les acceptions sont différentes d'un champ disciplinaire à un autre, ils renvoient en revanche, selon nous, aux ressources internes de l'organisation. L'évolution de la pensée stratégique souligne l'intérêt récent pour les ressources internes dans les organisations.

Les modèles ressources-compétences complètent les modèles de diagnostic stratégique dans ce sens. Ainsi, au début des années quatre-vingt, les analyses stratégiques portaient essentiellement sur la création de rentes de monopole issues de l'analyse de l'environnement (M. Porter et al., 1985). Dans la théorie des

ressources (R. Grant, 1996; J. Spender, 1996), la connaissance est la principale source de l'avantage compétitif.

La question de la définition des connaissances et plus spécifiquement des connaissances organisationnelles, a très largement occupé philosophes et chercheurs et fait l'objet de nombreux débats épistémologiques<sup>2</sup>. La connaissance est en effet un concept multi-facettes, et polysémique. Pour T. Davenport et L. Prusak (1998), la connaissance est « *un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations* ». Pour I. Nonaka (1994), une connaissance est une « *croyance vraie et justifiée* », c'est-à-dire fonction des croyances de son détenteur. Il faut distinguer la connaissance, des données et des informations. Par exemple, M. Zack (1999) définit les données comme des observations ou des faits, les informations comme des données relatives à un contexte et la connaissance comme une accumulation d'informations organisées et relatives à un contexte donné.

Ainsi, l'information apparaît comme un message perçu ou reçu qui modifie les connaissances du récepteur. La connaissance demeure dépendante de la cognition humaine alors que l'information ne l'est pas. Même s'il est possible de la transmettre comme l'information, la connaissance ne peut être exploitée que si elle est « réappropriée » à travers un processus cognitif individuel; car la connaissance est une combinaison de sens du contexte, de mémoire personnelle et de processus cognitifs. Enfin, il existe deux types de connaissance dans les organisations: les connaissances tacites et les connaissances explicites (I. Nonaka, 1991; M. Polanyi, 1966). Cette distinction concerne la nature plus ou moins communicable des connaissances. Les connaissances explicites peuvent être transmises, sans perte d'intégrité, par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information. Elles sont donc formalisables et structurées, comme par exemple les données scientifiques ou des bases de données.

Les connaissances tacites sont, par opposition, difficiles à formaliser et à transmettre. Ce sont donc des connaissances contextualisées qui incluent des éléments cognitifs (croyances, modèles mentaux...). Un exemple de ce type de connaissance sont les « connaissances pratiques », c'est-à-dire les « savoir faire » (B. Kogut et al., 1992), qui permettent de réaliser une action facilement (avoir un tour de main, par exemple).

L'intérêt récent pour les connaissances dans les organisations, en tant qu'actif spécifique, a induit de nombreux développements et réflexions concernant les moyens d'assurer leur gestion dans les organisations. Ainsi, la gestion des ressources internes en connaissances organisationnelles, appelée Gestion des Connaissances (GC), est devenue un enjeu majeur pour les organisations (P. Drucker, 1993).

Les organisations mettent ainsi en place des initiatives de gestion des connaissances afin de mieux gérer leurs ressources en

2. Pour une revue de la littérature et un retour sur les questions épistémologiques et philosophiques, voir N. Kakabadse, A. Kouzmin, A. Kakabadse (2001).

connaissances. Selon IDC<sup>3</sup>, les dépenses en matière de gestion des connaissances pourraient passer de 2,7 milliards de dollars (USD) en 2002 à 4,8 milliards en 2007.

De nombreuses discussions sur la gestion des connaissances se sont focalisées sur les problématiques techniques relatives à la mise en place de technologies de l'information telles que des intranets ou de tout autre système informatisé dédiés à la gestion de ces ressources. De fait, ces discussions passaient sous silence le facteur humain associé aux processus de la gestion des connaissances. D'ailleurs, T. Davenport, D. De Long et M. Beers (1998) ont montré que de nombreux projets de gestion des connaissances ont échoué, malgré la mise à disposition de technologies dédiées, à cause de la faible motivation des individus à stocker et diffuser leurs connaissances. En particulier, le célèbre cas de l'échec de l'introduction de *Lotus Notes* pour le partage des connaissances dans une entreprise de conseil, relaté par W. Orlikowski (1992), est symptomatique des difficultés relatives à la gestion des connaissances. Le projet avait échoué car il était irréaliste de demander à des consultants de contribuer et partager leurs connaissances avec leurs collègues dans un environnement individualiste et très compétitif. Ce cas montre que la motivation et la capacité des individus à s'engager dans les activités de gestion des connaissances constituent des facteurs clés de succès des projets de gestion des connaissances. Au-delà de l'aspect technologique, l'aspect humain apparaît donc nécessaire dans la réussite globale d'un projet de gestion des connaissances.

## 1.2. Le défi du management des hommes dans les politiques de gestion des connaissances

Plusieurs auteurs estiment qu'il est légitime de replacer les individus au cœur des projets de gestion des connaissances. Les hommes sont en effet les acteurs et producteurs de la gestion des connaissances (M. Robertson et G. Hammersley, 2000; F. Soliman et K. Spooner, 2000). Ainsi, H. Scarbrough et C. Carter (2003) de même que F. Blacker (1995) plaident pour une intégration du management des hommes à la gestion des connaissances. Dès lors, ceci pose la question du rôle des ressources humaines dans les processus de gestion des connaissances. Nous pensons, à l'instar de H. Scarbrough et C. Carter (2003), que les pratiques de management n'opèrent pas de manière isolée, mais qu'elles sont inter-reliées et que de ce fait elles requièrent un degré suffisant de compatibilité et une coordination précise. Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent alors contribuer à la réussite de la mise en place d'une politique de gestion des connaissances (I. Bourdon et al., 2007). Plus précisément, il apparaît que les thématiques en lien avec la motivation individuelle, l'existence d'un contexte

organisationnel favorable, le rôle de la GRH dont les systèmes d'évaluation et d'incitations sont des facteurs de succès des projets de gestion des connaissances.

F. Soliman et K. Spooner (2000) estiment, quant à eux, que les principales missions des RH sont de contrôler, mesurer et intervenir dans la construction, la diffusion et l'usage des connaissances des employés. Plus précisément, les différents rôles joués par la GRH dans les étapes stratégiques d'un programme de gestion des connaissances sont les suivants (F. Soliman et K. Spooner, 2000):

1. identifier quelles connaissances gérer et où elles résident;
2. estimer les bénéfices potentiels de la gestion des connaissances;
3. choisir des outils de gestion des connaissances dans la mesure où ils impliquent une négociation auprès des salariés ainsi qu'une révision des modes d'évaluation des performances et des politiques de rémunération;
4. cultiver les connaissances des employés;
5. favoriser le développement d'une culture du partage<sup>4</sup>.
6. créer des groupes de travail dédiés à la gestion des connaissances ce qui requiert la formation d'une équipe, l'établissement de règles de fonctionnement et l'attribution de rôles;

Les relations possibles entre la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances ont été également explorées par H. Scarbrough et C. Carter (2003) qui montrent de quelle manière les pratiques de GRH influencent les relations humaines et affectent en retour la gestion des connaissances. Par exemple, des pratiques de GRH spécifiques pour les « travailleurs de la connaissance » assurent une meilleure motivation de ceux-ci et leur pérennisation dans l'organisation, ce qui a pour effet d'induire une augmentation de la performance de ces travailleurs. De même, des pratiques de GRH qui développent et soutiennent l'apprentissage par le biais de la création et de l'entretien de communautés de pratiques induisent une augmentation du partage de connaissances tacites et de l'apprentissage.

V. Oltra (2005) propose à son tour un cadre conceptuel et pratique des liens entre GRH et gestion des connaissances. Pour lui, les caractéristiques clés des projets de gestion des connaissances et les pratiques liées de GRH engendrent des relations positives. Parmi ces pratiques RH il y a la formation dédiée à la gestion des connaissances intégrée au programme global de formation; une introduction formelle des activités de gestion des connaissances dans la définition de poste; la mesure du partage des connaissances dans l'évaluation des performances et dans les politiques de rémunération.

Quant à N. Mansour et C. Gaha (2004), ils ont montré que la mise en œuvre de politiques spécifiques de GRH (le système d'information RH, le design du travail et les politiques d'implication des employés) était indispensable pour soutenir la démarche de

4. Dans ce cadre, la GRH a sept rôles : favoriser les relations sociales, aménager les bureaux pour développer les relations informelles et créer des espaces dédiés à l'échange, favoriser la confiance interne, développer une culture et un langage commun, accorder du temps aux projets de GC, créer un environnement d'apprentissage en donnant droit à l'erreur et favoriser l'implication du management et de la direction dans les projets de GC.

3. Groupe mondial de conseil et d'étude sur les marchés des technologies de l'information.

gestion des connaissances, notamment en termes d'identification, de création et de protection des savoirs.

Ainsi, ce très bref panorama de la littérature entend souligner les liens forts pouvant exister entre le management des hommes et la gestion des connaissances. L'enjeu majeur de la gestion des connaissances n'est pas simplement technologique, il serait surtout humain.

Dès lors, la GRH doit, selon nous, participer à l'instauration d'un environnement favorable à la gestion des connaissances par le truchement de pratiques et d'outils propices au partage et à la capitalisation des connaissances comme nous le résumons dans la figure suivante (figure 1).

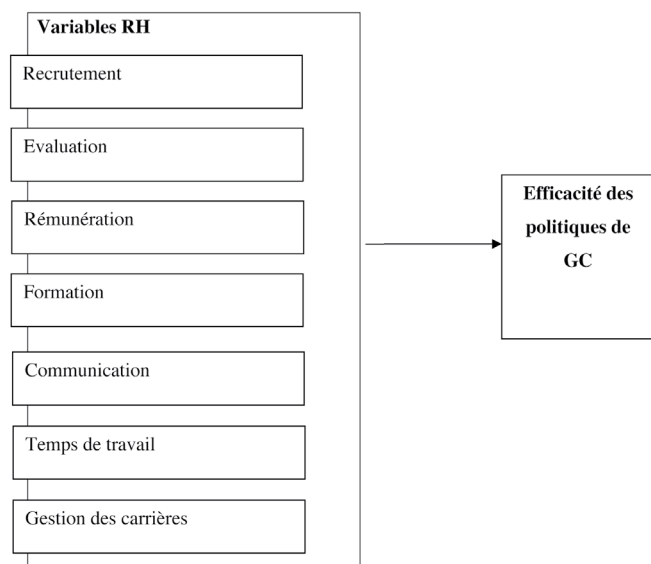


Figure 1- Les variables RH favorisant les politiques de GC

Dans la continuité des travaux précédemment évoqués, nous avons choisi de mener une étude exploratoire sur une des variables RH apparaissant comme indispensable pour la mise en œuvre d'une politique de gestion des connaissances : l'évaluation, à l'aide d'une analyse des supports d'appréciation individuelle.

## 2. Méthodologie

Afin de mieux comprendre les liens entre la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances, nous avons analysé des supports d'appréciation du personnel. En effet, dans la revue de littérature certaines pratiques de gestion des ressources humaines s'avèrent contribuer au succès des programmes de gestion des connaissances.

Plus particulièrement, les modalités d'évaluation individuelle des comportements sont perçues par les responsables de programmes de gestion des connaissances comme une condition de leur succès (I. Bourdon et al., 2007). En référence à notre revue de littérature, nous proposons une grille d'analyse en vue de caractériser les supports d'appréciation de trente-huit organisations

(2-1). Nous présentons ensuite l'échantillon retenu ainsi que la méthode d'analyse adoptée (2-2).

### 2.1. Les processus clés de la gestion des connaissances : proposition d'une grille d'analyse

Face aux nouveaux défis posés à la gestion des ressources humaines, nous nous proposons de rendre compte de la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines dans les politiques de gestion des connaissances en utilisant le modèle de M. Alavi et D. Leidner (2001). L'analyse des principaux travaux sur la gestion des connaissances met en avant quatre processus principaux : la création, la codification et le stockage, la diffusion, l'application des connaissances (M. Alavi et D. Leidner, 2001). Ces quatre processus de base de l'organisation de la gestion des connaissances représentent des activités en inter-relation (D. De Long et al., 2000 ; M. Alavi et D. Leidner, 2001 ; L. Fahey et L. Prusak, 1998, A. Gold et al., 2001). Cette conception de la gestion des connaissances comme processus de traitement des connaissances reflète à la fois la nature cognitive et sociale des connaissances organisationnelles mais également leur incarnation dans la cognition, les pratiques individuelles, les pratiques collectives et la culture (M. Alavi et D. Leidner, 2001).

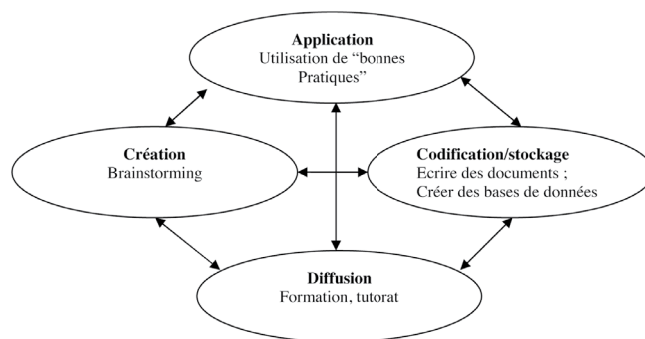


Figure 2- Le cycle de gestion des connaissances d'après M. Alavi et D. Leidner, 2001.

Le processus de création de connaissances correspond au développement de nouveaux contenus ou au remplacement de contenus existants dans les connaissances explicites et tacites de l'organisation, c'est-à-dire au processus d'obtention et d'accumulation de connaissances (A. Gold et al., 2001). La connaissance est créée, développée et justifiée à travers à la fois des processus sociaux et collaboratifs et des processus cognitifs individuels (I. Nonaka, 1994). Le stockage consiste à identifier, recueillir et rendre exploitables, quel que soit le contexte, les connaissances acquises ou créées par une organisation et ses membres (J. Pomian, 1996). La diffusion des connaissances représente un échange de connaissances entre une source et un destinataire (T. Davenport et al., 1996 ; T. Davenport, D. De Long et M. Beers, 1998). L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des

individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin. Enfin, l'application des connaissances constitue le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du bénéficiaire ou destinataire de la connaissance (V. Grover *et al.*, 2001). La figure suivante (figure 2) illustre ce cycle de quatre processus de la gestion des connaissances.

## 2.2. Description de l'échantillon et méthode d'analyse des données

Nous avons examiné de quelle manière les pratiques de gestion des connaissances étaient intégrées aux outils d'appréciation du personnel tels que les supports d'évaluation annuel<sup>5</sup>. Nous avons examiné le degré de formalisation des quatre processus de la gestion des connaissances (M. Alavi et D. Leidner, 2001) dans ces supports d'appréciation. Pour cela, trente-huit supports d'entretiens annuels ont été récoltés auprès de DRH et RRH relatifs à l'évaluation des résultats, de la performance, des compétences techniques, professionnelles et comportementales. Les supports sont destinés à une population de cadres et agents de maîtrise. L'échantillon se compose de grandes entreprises de secteurs d'activité variés (banque/assurance; conseils; industrie chimique, automobile, mécanique; transports; services...). Il s'agit d'un échantillon de convenance compte tenu de la difficulté de collecte liée notamment au caractère confidentiel, pour la plupart des entreprises, des supports recueillis. La collecte des supports d'évaluation s'est échelonnée sur une période de deux ans, de 2005 à 2007.

Notre échantillon est constitué essentiellement par des entreprises appartenant au secteur privé et de nationalité française. De plus, une majorité d'entreprises appartient au secteur industriel. Nous présentons les caractéristiques de notre échantillon dans le tableau ci-dessous (tableau 1).

Afin d'analyser les supports d'appréciation individuelle des performances collectés, nous avons sélectionné un cadre d'analyse mettant en évidence les quatre processus fondamentaux de la gestion des connaissances. Celui-ci permet de mettre en œuvre une analyse de contenu thématique des supports d'évaluation, comme décrite ci-après.

Plus précisément, les supports d'appréciation ont été classés en fonction de trois critères :

- la présence ou non d'items dédiés à la gestion des connaissances;
- le nombre de processus évalués;
- l'intensité des références aux processus, évaluée en fonction du nombre d'items relatif à un processus donné.

Un premier test de la grille a été mené sur quatre différents supports de secteurs et types d'entreprises représentant la diversité de notre échantillon. Ces supports ont été analysés séparément

par chaque chercheur. La confrontation des résultats obtenus a permis d'affiner l'analyse et d'homogénéiser, entre les auteurs, les modalités de l'analyse de contenu thématique et du codage. Nous avons cherché d'une part à repérer si les supports d'appréciation des résultats et des compétences renvoient entièrement ou partiellement aux étapes de la grille d'analyse (création, application, stockage, diffusion); d'autre part à identifier à quelles compétences spécifiques les items en lien avec la gestion des connaissances font référence.

L'étude des supports s'est ensuite effectuée en deux temps :

- une première lecture intra-entreprise a permis d'élaborer une fiche par organisation détaillant le contenu (termes, rubriques) relatif aux processus de la gestion des connaissances;
- une comparaison inter-entreprises a été réalisée à l'aide d'une deuxième lecture.

Tableau 1- Caractéristiques de l'échantillon

Statut	Privé	32
	Public ou coopératif	6
Nationalité	France	28
	Anglo-saxonne	5
	Europe	4
	Autres (Asie)	1
Secteur	Industries : - aéronautique 1 - agroalimentaire 4 - automobile 3 - chimie 2 - construction 1 - informatique 1 - mécanique/électronique 4 - pharmacie/médical 4	20
	Services : - banque/assurances 6 - énergie 1 - formation 2 - logement 1 - télécommunications 2 - transport 2 - autres services 1	15
	Conseils	3

À l'issue de cette phase d'analyse, il a donc été possible de construire une typologie sur le degré de formalisation de la gestion des connaissances et ainsi d'en déterminer quatre degrés de formalisation dans les supports d'appréciation.

## 3. Processus de gestion des connaissances et outils d'appréciation: des liens embryonnaires à développer

Globalement, la lecture des supports d'appréciation montre que la gestion des connaissances apparaît peu. On constate un déficit d'évaluation des compétences spécifiques requises pour

5. Le baromètre 2007 Liaisons sociales- CSC, indique que l'entretien annuel d'évaluation est l'outil de gestion en RH le plus utilisé (80 % des répondants), dans « Le baromètre 2007 Liaisons sociales- CSC », Liaisons Sociales Magazine, n° 86, novembre 2007, p. 71-80.

supporter les processus de gestion des connaissances. La gestion des connaissances au niveau des supports d'appréciation est ainsi peu formalisée. Toutefois, parmi les supports étudiés, on remarque des degrés de formalisation divergents.

Nous mettons donc en évidence le degré de formalisation de la gestion des connaissances dans les supports ainsi que les caractéristiques qui y sont attachées. Le tableau 2 ci-dessous présente les quatre degrés de formalisation de la gestion des connaissances rencontrés dans les outils d'évaluation.

Tableau 2- Degré de formalisation de la gestion des connaissances dans les supports d'appréciation

Degré formalisation	Caractéristiques	Statut et Secteur d'activité
Elevé 5 %	- une rubrique exclusivement dédiée à la gestion des connaissances - les 4 processus sont évalués - concernant les entreprises de conseil	Privé- Conseil
Modéré 34 %	- Pas de rubrique entièrement dédiée à la gestion des connaissances - 3 processus sont identifiés - le processus de stockage des connaissances n'est pas, dans la majorité des cas, formalisé	Privé- Activité en majorité industrielle
Faible 32 %	- Pas de références explicites et directes avec la gestion des connaissances - 1 ou 2 étapes sont évaluées - les processus de stockage et d'application sont très peu mentionnés	Statuts privé et public/coopératif Secteur d'activité : essentiellement les services
Inexistant 29 %	- Aucune formalisation d'items relatifs à la gestion des connaissances - une des étapes est parfois présente	Privé et public/ coopératif Industrie et services

Ce tableau montre que la formalisation des compétences en matière de gestion des connaissances dans les supports d'évaluation est très inégale. Quatre degrés de formalisation sont proposés : fort, modéré, faible et inexistant.

Seuls 5 % des supports d'évaluation parmi les trente-huit observés, possèdent une partie explicitement consacrée à la gestion des connaissances, cela se traduit par l'existence d'une rubrique appelée « knowledge management ». Il s'agit exclusivement des entreprises du secteur du conseil de nationalité anglo-saxonne. Ces entreprises ont complètement incorporé dans leur culture les notions relatives à la gestion des connaissances et l'évaluation est une variable RH contribuant à la mise en œuvre des politiques de gestion des connaissances.

Dans 34 % des cas, le degré de formalisation est modéré c'est-à-dire qu'il n'y a pas de rubrique dédiée à la gestion des connaissances mais des éléments qui y font référence. Seuls trois des quatre processus sont présents dans les supports avec une

intensité modérée ; à l'exception du processus de stockage qui s'avère peu développé.

Il s'agit là d'entreprises privées essentiellement du secteur industriel. Les références aux processus de la gestion des connaissances trouvent leur place surtout dans les rubriques comportements professionnels ou compétences. Plus précisément c'est d'abord avec l'équipe et le réseau que les liens sont les plus nombreux. Ensuite, dans la relation manager-managé ce sont les capacités de communication et d'aide au développement du collaborateur qui sont mises en avant.

Enfin, selon le degré de maîtrise d'une compétence technique par le collaborateur, celui-ci peut avoir pour mission de « transmettre un savoir et un savoir-faire technique ».

Dans 32 % des cas, le degré de formalisation de la gestion des connaissances est faible. Cela signifie que les supports ne mentionnent pas de références explicites et directes à la gestion des connaissances. Un ou deux processus sont évalués à un faible degré d'intensité, c'est-à-dire que les items relatifs au processus sont faiblement présents.

Comme évoqué précédemment, dans certains supports, l'échelle d'évaluation des compétences montre que plus le degré de maîtrise d'une compétence par un collaborateur, est élevé, plus ce dernier doit être capable de la transférer ou de la mettre à disposition à d'autres collaborateurs. Les critères relatifs aux processus de la gestion des connaissances renvoient également au travail en équipe.

Les entreprises concernées peuvent être de statuts divers mais elles représentent surtout le secteur des services.

Enfin, dans 29 % des supports, aucune mention spécifique aux processus de la gestion des connaissances n'apparaît. Une étape est parfois présente en particulier la diffusion dans le cadre du travail en équipe, et les actions à construire pour le besoin en développement des collaborateurs comme la formation, le tutorat ou le soutien terrain par les managers. Ce degré de formalisation regroupe des entreprises des secteurs de l'industrie et des services pour lesquelles les pratiques de GRH ne semblent pas constituer un relais dans la réussite des politiques de gestion des connaissances.

Nous proposons dans le tableau suivant (tableau 3) de donner quelques exemples de compétences qui apparaissent dans les supports d'appréciation et qui renvoient aux étapes clés du modèle de M. Alavi et D. Leidner (2001).

Ainsi, l'étude des supports d'appréciation montre que la gestion des connaissances est faiblement formalisée dans l'évaluation des compétences et des comportements du collaborateur. Finalement, nous constatons que seules les entreprises de conseil d'origine anglo-saxonne ont intégré explicitement les problématiques de gestion des connaissances dans les processus d'évaluation et de valorisation des individus.

Les processus de la gestion des connaissances se retrouvent essentiellement dans les rubriques liées aux actions de développement du collaborateur, en lien avec la formation. Plus précisément, au sein de ces compétences et/ou comportements professionnels, les items de la gestion des connaissances sont



en majorité et directement en lien avec l'équipe, le réseau. Dans d'autres cas, ils se retrouvent en lien avec la communication, l'initiative, la créativité et l'innovation.

Le transfert et le partage des connaissances sont majoritairement associés à l'équipe et à sa dynamique : c'est d'abord avec ses collaborateurs et dans l'équipe que l'individu va pouvoir partager et transférer ses connaissances.

La gestion des connaissances est reliée avec le travail en réseau. La mise en œuvre de la gestion des connaissances apparaît également dans la communication, et la volonté/capacité à se former.

Tableau 3- Exemples de compétences en lien avec le cycle de la gestion des connaissances de M. Alavi et D. Leidner (2001).

Type	Illustrations
Elevé	<p><b>Entreprise de conseil anglo-saxonne</b> Les 4 processus sont présents :</p> <p><i>Création</i> : « participates in brainstorming » <i>Codification et Stockage</i> : « assured that « sanitized » intellectual capital is captured effectively in the Knowledge Management system » <i>Application</i> : « exploits actively new information » <i>Diffusion</i> : « proactively disseminates intellectual capital with other project teams »</p>
Modéré	<p><b>Entreprise française dans l'agroalimentaire</b> 3 processus sont identifiés :</p> <p><i>Création</i> : compétence Innovation et perspicacité : « Trouve des solutions innovantes ; Fait preuve de flexibilité en pensant à des idées totalement nouvelles » <i>Application</i> : compétence Guider l'équipe : « Incite à partager les « meilleures pratiques » » <i>Diffusion</i> : compétence Guider l'équipe : « disposition à collaborer activement avec les autres, à créer des réseaux et à encourager les autres à faire de même »</p>
Faible	<p><b>Entreprise française dans le secteur des assurances</b> 2 processus sont présents</p> <p><i>Création</i> : compétence Créativité : « Est apprécié en tant qu'animateur de séances remue-méninges » <i>Diffusion</i> : compétence Gestion des RH « possède la compétence et l'assurance lui permettant d'épauler et de former les personnes de haute capacité dans l'organisme »</p>
Inexistant	<p><b>Entreprise privée, électronique</b> Aucun processus n'apparaît explicitement, il y a une rubrique « besoins en développement de compétences » qui propose, en lien avec le processus de diffusion des connaissances, les actions suivantes : formation, tutorat ou soutien terrain</p>

En définitive, les outils d'appréciation des performances et des compétences n'apparaissent pas être véritablement des relais dans la diffusion des pratiques de gestion des connaissances. On observe un décalage important entre les discours des responsables de gestion des connaissances et les pratiques en matière de GRH. Ceci témoigne des difficultés des organisations à faire des pratiques de GRH un catalyseur de la gestion des connaissances, comme l'ont souligné d'autres chercheurs (R. Ruggles, 1998 ; H. Scarbrough et C. Carter, 2003).

## Conclusion

L'objectif de cet article était d'apporter un éclairage sur la façon dont les pratiques de gestion des ressources humaines prenaient en compte les processus de gestion des connaissances. Plus précisément, conjointement à une revue de la littérature, nous avons conduit une étude empirique. Dans un premier temps, l'analyse de la littérature a permis de souligner que les pratiques de gestion des ressources humaines étaient perçues comme une condition du succès des politiques de gestion des connaissances. Dans un second temps, nous avons analysé des supports d'appréciation individuelle en utilisant les quatre processus de la gestion des connaissances proposés par M. Alavi et D. Leidner (2001) afin d'identifier le degré de formalisation des compétences relatives à la gestion des connaissances. L'analyse de ces supports a révélé la faiblesse de l'instrumentation de la gestion des connaissances dans cet outil. Quatre degrés de formalisation de la gestion des connaissances dans l'évaluation des compétences ont été proposés. Nos résultats montrent que la gestion des connaissances se concrétise peu par une intégration dans les pratiques RH. Certaines entreprises de l'échantillon ont pourtant mis en place des programmes de gestion des connaissances très élaborés, en termes d'outils notamment, ce qui atteste d'une séparation encore forte entre les systèmes d'information et la GRH. Ces résultats nous conduisent à plaider pour une meilleure interaction entre gestion des ressources humaines et gestion des connaissances, et plus généralement avec les systèmes d'information. Certains auteurs parlent même de la nécessité d'une seconde génération de la gestion des connaissances où le management des hommes serait le principal challenge (F. Blackler, 1995 ; H. Scarbrough et C. Carter, 2003).

Nous pensons également qu'il est nécessaire d'intégrer les problématiques de management des hommes à la gestion des connaissances. Toutefois, notre travail présente certaines limites qu'il est ici important de rappeler. Tout d'abord, nous n'avons pas pu avoir accès à la totalité des outils de GRH en matière d'appréciation comme des référentiels détaillés de compétences. Ensuite, nous avons observé une seule pratique de GRH, or d'autres pratiques telles que le recrutement, la rémunération et la formation pourraient être des relais possibles de la gestion des connaissances. Enfin, certaines relations entre des facteurs de contingence tels que le statut, la nationalité et le secteur d'activité des entreprises et nos résultats sur le degré de formalisation des processus de gestion des connaissances mériteraient un approfondissement.

Notre recherche invite le gestionnaire à intervenir dans le développement de pratiques de management des hommes orientées vers la gestion des connaissances. Nous pensons que la GRH peut favoriser la création d'un contexte propice à la gestion des connaissances si elle intègre ces problématiques dans ses pratiques. Cette recherche plaide ainsi pour un approfondissement des liens entre les différents aspects de la GRH (dont recrutement, appréciation, rémunération et formation) et la mise en œuvre de politique de gestion des connaissances.

## Bibliographie

- Alavi M, Leidner D-E. 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107-136
- Blackler F. 1995. *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*. Organization Studies 16(6)
- Baujard C. 2006. *Modes d'apprentissage e-learning: vers quelle cohérence organisationnelle ?* La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion; 220-221 189-199. DOI: 10.1051/larsg: 2006051
- Bourdon I., Bourdill M., 2007, Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 226-227: 165-171 DOI: 10.1051/larsg: 2007045
- Bourdon I., Ravarini A., Vitari, C., Moro J. 2007, Improving KMS effectiveness: the role of organizational and individual's influence, *International Journal of knowledge management* 3(2): 68-90
- Davenport TH, De Long DW, Beers MC. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39(2): 43
- Davenport TH, Jarvenpaa SI, Berris MC. 1996. Improving knowledge work process. *Sloan Management Review* 37(4): 53
- Davenport TH, Prusak L. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Boston, MA
- De Long DW, Fahey L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive* 14(4): 113-127
- Drucker PF. 1993. *Post-Capitalist Society*: Oxford
- Dryden G, Vos J. 1999. *The Learning Revolution: Torrance, California (USA)*
- Fahey, L., Prusak, L. 1998, The eleven deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, 40(3): 265-276.
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1): 185-214
- Grant RM. 1996. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122
- Grover V, Davenport TH. 2001. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems* 18(1)
- Gupta AK, Govindarajan V. 2000. Knowledge management's social dimensions: lessons from Nucro Stell. *Sloan Management Review* 42(1)
- Kakabadse NK, Kouzmin A, Kakabadse A. 2001. *From tacit knowledge to KM: leveraging invisible assets*. *Knowledge and Process management* 8(3)
- Kalika M. 2002. *E-GRH: évolution ou révolution*. Editions Liaisons: Paris
- Kogut B, Zander U. 1992. *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. Organization Science 3(3): 383-397
- Mansour N, Gaha C. 2004. Contribution des pratiques GRH au management des savoirs: quelques voies de réflexion. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 206(2): 13-23. DOI: 10.1051/larsg: 2004004
- Miles MA, Huberman MA. 1991. *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck: Bruxelles
- Nonaka I. 1991. The knowledge creation company. *Harvard Business Review* 69(6): 96
- Nonaka I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science* 5(1): 14-37
- Nonaka I, Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: New York
- O'leary DE. 1998. Guest editor's introduction: *Knowledge management systems: converting and connecting*. *IEEE Intelligent systems*
- Oltra V. 2005, Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM, *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 70-86
- Orlikowski WJ. 1992. *Learning from notes: Organizational Issues in Groupware Implementation*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, MA
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul: London
- Pomian J. 1996. *La mémoire d'entreprise, techniques et outils de la gestion des savoirs*: Paris
- Porter ME, Miller V, E. 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* 63(4): 149
- Robertson M. et Hammersley GM. 2000, Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension, *Journal of European Industrial Training*, 24(2-3-4): 241-253
- Ruggles R. 1998, The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 40(3): 80-89
- Scarbrough H, Carter C. 2003. Towards a second generation of KM? the people management challenge. *Education & Training* 43(4/5): 215-224
- Soliman F, Spooner K. 2000. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management; *Journal of Knowledge Management* 4(4): 337-345
- Spender JC. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17: 45-62
- Ubeda Garcia M.; Llopis Vano F.; Sabater Sempere V.; 2001, *La création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage* *LaRevedesSciencesdeGestion, DirectionetGestion* 188-189,69-82. DOI: 10.1051/larsg: 2001011
- Yahya S., Goh WK. 2002, Managing human resources toward achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468
- Zack MH. 1999. Managing codified knowledge. *Sloan Management Review* 40(4): 45-58