

Table des matières

Introduction	11
Chapitre 1. L’ancrage théorique de la connaissance	17
1.1. Les connaissances et les compétences individuelles	18
1.1.1. La donnée	18
1.1.2. L’information	18
1.1.3. La connaissance	19
1.1.4. La compétence.	21
1.1.4.1. Les catégories de compétences.	21
1.1.4.2. La compétence : un processus	22
1.2. De l’apprentissage individuel à l’apprentissage organisationnel.	23
1.2.1. L’apprentissage individuel	24
1.2.1.1. Les approches pédagogiques	24
1.2.1.2. Les styles d’apprentissage	25
1.2.1.3. Boucles d’apprentissage et états de conscience	26
1.2.2. L’apprentissage organisationnel	27
1.2.2.1. La mémoire organisationnelle	29
1.2.2.2. L’organisation apprenante	29
1.3. Le management des connaissances	31
1.3.1. L’acquisition de la connaissance	32
1.3.2. Le stockage de la connaissance	33
1.3.3. Le transfert de la connaissance	34
1.3.4. L’application de la connaissance	35
1.3.5. La création de nouvelles connaissances	36
1.4. Les systèmes d’aide à la gestion des connaissances	38

1.4.1. Les systèmes d'information	38
1.4.2. Les caractéristiques d'un système d'aide à la gestion des connaissances.	39
1.5. Les communautés, les équipes et le management des connaissances.	42
1.5.1. Les communautés.	42
1.5.1.1. Les communautés professionnelles	43
1.5.1.2. Les communautés de pratiques.	43
1.5.1.3. Les communautés virtuelles	44
1.5.2. Les équipes.	45
1.5.2.1. Les équipes de travail permanentes	45
1.5.2.2. Les équipes de travail temporaires.	45
1.6. Le management des connaissances et les cultures	47
1.6.1. La culture nationale.	48
1.6.2. La culture organisationnelle.	50
1.6.3. La culture professionnelle	52
Chapitre 2. Le design de l'organisation apprenante	53
2.1. De l'approche systémique au design organisationnel	53
2.1.1. L'approche systémique.	53
2.1.1.1. La définition et les caractéristiques d'un système.	53
2.1.1.2. Les propriétés d'un système social	55
2.1.2. Le courant du design organisationnel	56
2.1.2.1. L'origine du <i>Star Model</i> de Galbraith.	57
2.1.2.2. Le modèle de l'étoile de Galbraith.	57
2.2. Proposition d'un design organisationnel pour le management des connaissances : « Design de l'organisation apprenante »	61
2.2.1. Le classement des travaux autour du management des connaissances	61
2.2.2. Design de l'organisation apprenante.	63
2.2.2.1. La stratégie	64
2.2.2.2. Les systèmes d'incitation	66
2.2.2.3. Les personnes	69
2.2.2.4. La technologie : le SAGC.	72
2.2.2.5. La structure de l'entreprise	74
Chapitre 3. La méthodologie d'accès au réel	79
3.1. Les choix méthodologiques	80
3.1.1. La méthode retenue.	80

3.1.1.1. Le choix d'une démarche qualitative et longitudinale	80
3.1.1.2. Le recours à l'étude de cas : une stratégie d'accès au réel	80
3.1.2. L'observation participante	81
3.1.2.1. La définition de l'observation participante	81
3.1.2.2. L'intérêt et les difficultés du positionnement de l'« observation participante »	83
3.2. Le terrain de recherche	84
3.2.1. Présentation du terrain de recherche	84
3.2.1.1. <i>S Communication Competences Center</i>	84
3.2.1.2. Le contexte de la fusion des deux entreprises S et N	86
3.2.1.3. NSN CCC	87
3.2.2. L'imbrication des activités opérationnelles sous la forme de processus métiers	90
3.2.2.1. La conduite du projet avant la signature du contrat : la préparation de l'offre	92
3.2.2.2. La conduite du projet après la signature du contrat : élaboration de la solution	96
3.3. Le recueil des données	102
3.3.1. L'échantillonnage théorique	102
3.3.2. Le recueil des données	104
3.3.2.1. Type de données recueillies	105
3.3.2.2. Les différentes étapes de recueil de données	105
3.3.2.3. Entretiens et observations	108
3.3.2.4. Données secondaires	109
3.4. Le traitement des données collectées	109
3.4.1. L'analyse de contenu thématique	109
3.4.1.1. La retranscription des entretiens	110
3.4.1.2. Le codage des données et l'analyse de contenu thématique	111
3.4.2. L'analyse multi-angulée	112
Chapitre 4. Etude de cas	115
4.1. Design de l'organisation apprenante SCCC (avant la fusion)	115
4.1.1. La stratégie	115
4.1.1.1. Le management des connaissances : un objectif stratégique	115
4.1.1.2. Le soutien des dirigeants pour le management des connaissances	116
4.1.2. Les systèmes d'incitation	117
4.1.2.1. Le système d'incitation financière	117

4.1.2.2. Le système d'incitation non financière	118
4.1.3. Les personnes	120
4.1.3.1. Les caractéristiques individuelles	120
4.1.3.2. La langue	120
4.1.3.3. La culture nationale	121
4.1.4. La technologie : SAGC	121
4.1.4.1. Les fonctionnalités des SAGC	121
4.1.4.2. Les caractéristiques d'utilisation des SAGC	122
4.1.4.3. Facilité d'utilisation, utilité et conséquences perçues des SAGC	123
4.1.5. La structure	124
4.1.5.1. Les niveaux hiérarchiques	124
4.1.5.2. Les processus métiers	124
4.1.5.3. L'ajustement mutuel	124
4.1.5.4. Les caractéristiques professionnelles	124
4.2. Design de l'organisation apprenante SCCC (période de fusion avec N)	125
4.2.1. La stratégie	125
4.2.1.1. Le management des connaissances : un objectif stratégique	125
4.2.1.2. Le soutien des dirigeants pour le management des connaissances	125
4.2.2. Les systèmes d'incitation	126
4.2.2.1. Le système d'incitation financière	126
4.2.2.2. Les systèmes d'incitation non financière	126
4.2.3. Les personnes	127
4.2.3.1. Les caractéristiques individuelles	127
4.2.3.2. La culture nationale	128
4.2.3.3. La langue	128
4.2.4. La technologie	128
4.2.4.1. Les fonctionnalités des SAGC	128
4.2.4.2. Les caractéristiques d'utilisation des SAGC	130
4.2.4.3. Facilité d'utilisation, utilité et conséquences perçues	130
4.2.5. La structure	130
4.2.5.1. Les niveaux hiérarchiques	130
4.2.5.2. Les processus métiers : la polyvalence	131
4.2.5.3. L'ajustement mutuel	131
4.2.5.4. Les équipes virtuelles	131
4.3. Design de l'organisation apprenante NSN (post-fusion)	132
4.3.1. La stratégie	132

4.3.1.1. Le management des connaissances : un objectif stratégique	132
4.3.1.2. Le soutien des dirigeants pour le management des connaissances	132
4.3.2. Les systèmes d'incitation	133
4.3.2.1. Le système d'incitation financière	133
4.3.2.2. Les systèmes d'incitation non financière	133
4.3.3. Les personnes	135
4.3.3.1. Les caractéristiques individuelles	135
4.3.3.2. La culture nationale	135
4.3.3.3. La langue	135
4.3.3.4. Le niveau d'expérience et la nature de la connaissance échangée	135
4.3.4. La technologie	136
4.3.4.1. Les fonctionnalités des SAGC et leur évolution	136
4.3.4.2. Les caractéristiques d'utilisation des outils dédiés au management des connaissances	139
4.3.4.3. Facilité d'utilisation, utilité et conséquences perçues	139
4.3.5. La structure	139
4.3.5.1. Les niveaux hiérarchiques	139
4.3.5.2. Les processus métiers	140
4.3.5.3. L'ajustement mutuel	140
4.3.5.4. La polyvalence	140
4.4. Synthèse des trois phases	140

Chapitre 5. Emergence d'un nouveau design organisationnel	145
5.1. Emergence d'un design de l'organisation apprenante	145
5.1.1. La flexibilité par des dispositifs d'intégration	145
5.1.2. Cohérence/incohérence relative au domaine « stratégie »	146
5.1.3. Cohérence/incohérence relative au domaine « systèmes d'incitation »	147
5.1.4. Cohérence/incohérence relative au domaine « technologie »	147
5.1.5. Cohérence/incohérence relative au domaine « structure »	148
5.2. Emergence d'un nouveau design organisationnel face à l'impact de la culture	148
5.3. Emergence d'un nouveau design organisationnel face aux frontières de connaissances	150

5.3.1. Le management des frontières de connaissances	150
5.3.2. Design de l'organisation apprenante face aux frontières de connaissances	152
Conclusion	157
Bibliographie	165
Index	189