

## La relation entre la gestion des connaissances et les technologies d'information et de communication

### [ The relationship between Knowledge management and information and communication technologies ]

*Ahlem Soualhia and Soumaya Mejbri*

Faculté de sciences économiques et de gestion Sfax, Tunisia

---

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This paper explores and reviews the ability of Information and Communication Technologies (ICTs) to improve the transferability of knowledge. The aim here is to look beyond knowledge management at a general level. By distinguishing between the types of knowledge, a more thorough understanding of knowledge transfer is sought, and in particular of the role of ITCs in this process. ICTs favor the transfer of knowledge that can be codified and reduced to data. Of central concern here is what role, if any; do ICTs have with the knowledge management? This paper raises issues concerning the relationship between knowledge management and Information technology and communication.

**KEYWORDS:** ICT Knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, TIC.

**RESUME:** Ce document explore et examine la capacité des technologies de l'information et des communications (TIC) afin d'améliorer la transférabilité des connaissances. Le but ici est de regarder au-delà de la gestion des connaissances à un niveau général. En distinguant entre les types de connaissances, une compréhension plus approfondie de transfert de connaissances est demandée, et en particulier du rôle des TIC dans ce processus. TIC favorisent le transfert des connaissances qui peuvent être codifiées et réduites à des données. Au centre des préoccupations, voici ce rôle, le cas échéant, Quel est le lien entre TIC et gestion des connaissances? Ce document soulève des questions concernant la relation entre la gestion des connaissances et de la technologie de l'information et de la communication.

**MOTS-CLEFS:** connaissance, connaissance tacite, connaissance explicite, ICT.

## 1 INTRODUCTION

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges, la gestion des connaissances ou Knowledge Management s'est progressivement imposée comme discipline des sciences de gestion de l'organisation. Les différents auteurs ayant traité le sujet ont démontré l'importance de la valorisation des connaissances en tant que source de création de richesses pour l'entreprise. Les premières littératures sur la gestion des connaissances, se sont d'abord centrées sur la définition et les caractéristiques du management des connaissances. Il sera donc question de partir d'un essai de définition de l'assise théorique de cette étude. Ensuite, de clarifier ce qui est la connaissance, pour aboutir à une présentation assez précise du concept de gestion des connaissances et ses principales caractéristiques et ses différentes approches. Enfin, on va s'intéresser à préciser la relation entre TIC et management des Connaissances.

## 2 MATERIELS ET METHODES

### 2.1 L'ENJEU DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE

Avant de procéder à une étude du concept de gestion des connaissances proprement dit, il convient tout d'abord de s'intéresser de manière approfondie à ce qu'est la connaissance, considérée de plus en plus aujourd'hui et selon le courant du Knowledge-Based View, comme une ressource clé ou ressource stratégique pour les entreprises (Dudezert, 2003). Les études portant sur la connaissance remontent à plusieurs siècles. En effet, tout au long de l'histoire, l'homme a été préoccupé par la connaissance et sa définition. Ainsi, de nombreux penseurs contemporains, ont cherché à comprendre le terme connaissance en donnant chacun des définitions, sans qu'aucun consensus n'ait pu être dégagé. Toutefois, chacune de ces définitions apporte une contribution non négligeable pour la compréhension de ce qu'est la connaissance en tant que ressource pour l'entreprise.

#### 2.1.1 UN ESSAI DE DEFINITION DE LA NOTION DE CONNAISSANCE

La connaissance est un concept polysémique, il a fait l'objet de très nombreuses définitions. Nonaka, l'un des auteurs les plus cités dans le cadre de la gestion des connaissances, considère la connaissance comme « un processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la vérité » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans la même optique, Davenport et Prusak considèrent que « Les connaissances sont un mélange fluide d'expériences vécues, de valeurs, d'informations contextuelles, dans la perspective d'un savoir-faire précis, qui forment un cadre permettant d'évaluer et d'intégrer de nouvelles expériences et de nouvelles informations » [6]. Ces définitions ressortent bien le caractère assez complexe qui réside dans la définition de la connaissance. A ce sujet, Davenport et Prusak arguent que « il ressort de cette définition que les connaissances ne sont pas quelque chose de clair et net. » [6]. Malgré cette complexité avérée par certains auteurs, d'autres définitions plus concrètes semblent simplifier, dans une certaine mesure, la compréhension de ce qu'est la connaissance. Ainsi, Aurelie Dudezert et Imed Boughzala définissent la connaissance comme « Le résultat temporaire d'une expérience humaine et d'une réflexion basées sur un ensemble de croyances. Elle réside dans des objectifs fictifs dans le cerveau des personnes et peut potentiellement être transformée en action. ». [2]

En effet, la littérature abondante sur le sujet montre qu'il est crucial, pour mieux cerner ce qu'est la connaissance, de la distinguer d'avec la notion d'information (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'information est un moyen ou un matériau permettant de découvrir et de construire la connaissance. Elle affecte la connaissance en lui ajoutant quelque chose ou en la structurant. Ainsi, « L'information est un flux de messages, tandis que la connaissance est créée et organisée par le flux même de l'information, ancré sur l'engagement et la conviction de son titulaire » [28]. La connaissance est de ce fait intimement liée au processus d'apprentissage, d'éducation, de recherche et d'utilisation des compétences (Morad Diani, 2002). Tandis que pour la connaissance, les individus réalisent les fonctions : porteurs, créateurs et utilisateurs. Autrement dit, si la technologie est adaptée au traitement de l'information, le traitement de la connaissance est avant tout une activité humaine (Alexandre Perin, 2004). En définitive, une information est une donnée mise en contexte. Et une connaissance est une information comprise, c'est à dire assimilée et utilisée par un individu, qui permet d'aboutir à une action. Après ce tour de la littérature sur la définition de la connaissance, il est nécessaire afin d'affiner la compréhension sur ce concept, de s'intéresser aux différentes formes que peut revêtir la connaissance.

#### 2.1.2 LA TYPOLOGIE OU CLASSIFICATION DES CONNAISSANCES

Le paragraphe précédent a fait état de l'importance accordé au concept de connaissance. Ce dernier a en effet été au cœur de nombreux débats. Il apparaît donc naturel qu'il en est découlé un nombre important de taxonomies toutes plus ou moins différentes les unes des autres. En se basant sur la littérature, cette étude va se limiter à la présentation de deux dimensions jugées incontournables dans l'élaboration de toute recherche sur la gestion des connaissances, comme c'est le cas pour le présent travail. Il s'agit de la dimension épistémologique qui oppose la connaissance tacite à la connaissance explicite et la dimension ontologique qui oppose les connaissances individuelles aux connaissances collectives.

Probablement, l'une des plus célèbres et des plus pertinentes classifications, la dimension épistémologique de la connaissance a fait l'objet de nombreux travaux (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1991; Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans ses travaux, Michael Polanyi définit le caractère tacite de la connaissance en usant une expression désormais célèbre « we can know

more than we can tell »<sup>1</sup> (Polanyi, 1966). L'idée derrière cette expression est reprise plus tard par Nonaka, dans son célèbre livre sur la Création de la connaissance, qui considère la connaissance tacite comme une connaissance acquise par l'expérience, difficile à formaliser et à communiquer (Nonaka et Takeuchi, 1995). Autrement dit, il s'agit d'une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel. Ainsi, Leonard et Sensiper (1998) décrivent les connaissances tacites comme étant cachées, intangibles, subjectives et spontanées puisque provenant directement de notre inconscient ou de notre subconscient (S. Boutelitane, 2005).

A l'opposé des connaissances tacites, les connaissances explicites sont celles qui peuvent être formellement articulées ou codées et qui de ce fait sont faciles à transférer et à partager. Ainsi, contrairement aux connaissances tacites, les connaissances explicites sont donc objectives et facilement accessibles (Hall et Andriani, 2003). Hall et Andriani ajoutent que, la connaissance explicite est la connaissance ayant été capturée dans un code ou une langue qui facilite la communication. Cela implique que les connaissances explicites peuvent être traitées par ordinateur, peuvent être facilement transmises de manière électronique et entreposées dans des bases de données (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans ce contexte et en accord avec Grant (1996) nous sommes enclins à considérer que la connaissance tacite est comparable au « savoir-faire »<sup>2</sup> tandis que la connaissance explicite est comparable au « savoir-propos ». Toutefois, bien qu'il existe une distinction claire entre les connaissances tacites et explicites, il convient de garder à l'esprit que ces deux types de connaissances restent complémentaires et interdépendantes, certains auteurs estiment dès lors que les connaissances tacite et explicite se constituent mutuellement.

La deuxième typologie fait référence à la dimension ontologique qui représente les différents niveaux de la connaissance à savoir : les connaissances individuelles opposées aux connaissances collectives (ou sociales). Par connaissances individuelles, il faut entendre ici l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes, ou tout simplement le savoir créé par les individus.

A l'opposé, les connaissances collectives, parfois divisées en sous niveaux : le groupe, l'organisation et l'inter-organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995), sont considérées comme les connaissances de l'organisation, ou mieux encore, comme les connaissances qui sont largement partagées et détenues par un grand nombre d'individus dans l'organisation. Il peut s'agir de routines, de pratiques etc..... Par exemple, le départ d'un individu est peu préjudiciable pour une entreprise. En revanche, le départ d'une équipe toute entière qui a développé des connaissances collectives spécifiques est très dangereux pour toute organisation.

Les deux dimensions de la connaissance (épistémologique et ontologique) présentées ci-dessus ont été au centre des analyses de Nonaka et Takeuchi dans le cadre de leur modèle de création des connaissances

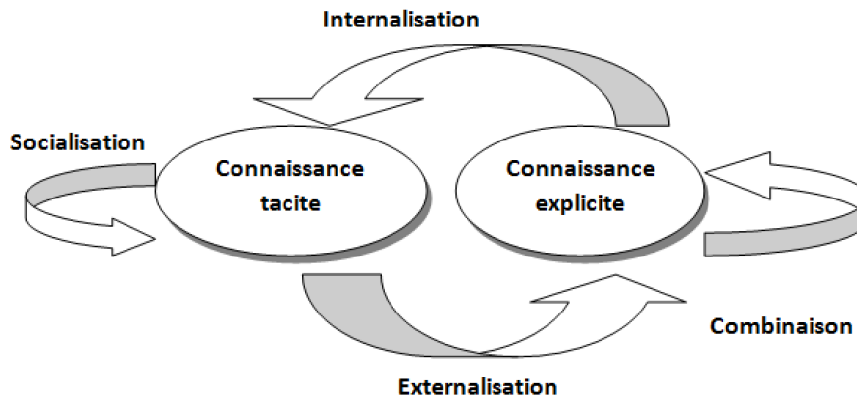
### **2.1.3 LE MODÈLE DE LA CRÉATION DES CONNAISSANCES DE NONAKA ET TAKEUCHI**

En pratique, force est de constater que les mises en œuvre opérationnelles du management des connaissances s'appuient largement sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui ont mis en avant le rôle essentiel de la connaissance et plus précisément celui des interactions entre connaissances tacites et explicites dans l'émergence de la connaissance organisationnelle.

---

<sup>1</sup> Traduction : *Nous pouvons connaître plus que nous pouvons dire.*

<sup>2</sup> Grant compares explicit knowledge to « know about » and tacit knowledge to « know-how »



**Fig. 1. La création des connaissances**

Source : Nonaka et Takeuchi, 1995

La théorie de la création de la connaissance établie par Nonaka (1991) et popularisée par l’ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995) est sans doute l’un des modèles qui a le plus influencé le management des connaissances. En effet, à la suite de ses travaux sur les raisons de la performance du processus d’innovation dans les entreprises Japonaises dans les années 1980, Nonaka a émis l’idée de base de son ouvrage selon laquelle la connaissance naît de l’interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites. Ainsi, cette interaction entre les deux types de connaissances appelée « processus de conversion de la connaissance. [30]

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	Socialisation	Extériorisation
Connaissance explicite	Intériorisation	Combinaison

**Fig. 2. Les quatre modes de conversion de la connaissance**

Source : Nonaka et Takeuchi, 1997

Le processus de création des connaissances commence par la Socialisation (conversion du tacite vers le tacite). Il correspond au processus de diffusion de connaissances tacites entre les individus au sein de l’organisation. Il s’agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Au regard de la difficulté de transmission des connaissances tacites, Nonaka et Takeuchi soulignent que la clé pour acquérir une connaissance tacite c’est l’expérience partagée. Cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d’un tour de main s’effectue généralement par l’observation, l’imitation et surtout la pratique. Dans la pratique, la socialisation consiste à capter des connaissances grâce à la proximité physique au sein de l’organisation et par l’intermédiaire d’interaction directe avec les clients et fournisseurs.

A la suite de la socialisation vient l’étape de l’Extériorisation (Conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite par articulation de cette connaissance) L’extériorisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances codifiées, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. Contrairement à la phase de

socialisation dans laquelle l'interaction se fait principalement entre les individus, dans la phase d'extériorisation, l'interaction a lieu au sein des groupes où les individus deviennent une partie intégrante d'un groupe. Au sein du groupe, la modélisation d'un concept (l'extériorisation) est très souvent déclenchée par le dialogue et l'échange avec d'autres individus. Dans la pratique, cette transformation se présente sous forme d'articulation des connaissances tacites et de traduction du savoir tacite des clients et des fournisseurs dans une forme compréhensible.

Après la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites, ces dernières doivent être diffusées au sein de l'organisation et combinées à d'autres connaissances préexistantes ou nouvellement externalisées : c'est l'étape de la Combinaison (conversion de l'explicite vers l'explicite). La combinaison est un processus de création de connaissances codifiées à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances codifiées acquises par différents canaux de communication. Ici l'interaction se fait au-delà du groupe et a lieu entre différents groupes au sein de l'organisation. Ce mode de conversion se manifeste dans la pratique à travers trois sous-processus importants à savoir : la capture et l'intégration de nouvelles connaissances ; la diffusion des connaissances explicites et l'édition ou la transformation des connaissances explicites.

Pour finir, l'Intériorisation (Conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite par appropriation) vient clôturer le processus de conversion de la connaissance. Il s'agit du processus de conversion de connaissances explicites nouvellement créées en connaissances organisationnelles tacites sous la forme d'un modèle mental partagé. L'intériorisation suppose que les individus faisant partie d'une grande entité (le groupe et l'organisation), identifient les connaissances qu'ils jugent pertinentes pour eux, les mettent en pratique et les incarnent dans leur corps de connaissances tacites. Cette conversion est un processus d'apprentissage par la pratique et utilise divers supports tels les documents, les manuels, les procédures etc... L'intériorisation en clôturant le processus dynamique de conversion des connaissances dans l'organisation constitue donc un mécanisme de base dans le processus de création des connaissances au sein de l'organisation. En effet, la connaissance tacite nouvellement créée par internalisation devra ensuite être partagée entre les individus ce qui déclenchera donc la nouvelle spirale de la création des connaissances.

Ainsi, après avoir exploré la littérature sur ce qu'est la connaissance, ses différentes formes et ses principaux modes de transformation, il convient de s'intéresser au concept de gestion des connaissances proprement dit.

## **2.2 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT OU GESTION DES CONNAISSANCES**

Dans un contexte économique où la valeur ajoutée repose notamment sur l'échange et la production d'actifs immatériels, et où l'utilisation des technologies de l'information a conduit à une accélération de la circulation de l'information (on parle d'économie de la connaissance), les entreprises ont pris conscience de la nécessité de gérer leur capital savoir (connaissances, compétences...) (Aurelie Duzert et Immed Boughzala, 2003). Ainsi, on assiste depuis un peu plus d'une quinzaine d'années à l'apparition des démarches visant à optimiser le management de ces flux d'information, de connaissances : c'est l'ère du Knowledge management. Longtemps considéré comme un simple effet de mode, ce mouvement a évolué pour se constituer peu à peu en une discipline à part entière des sciences de gestion.

Le management des connaissances ou gestion des connaissances, issu de l'anglais Knowledge Management (KM en abrégé), est depuis plusieurs années au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises qui ressentent de plus en plus le besoin de créer, partager et capitaliser les connaissances au sein de leur organisation. Comme tout concept nouveau, le management des connaissances a fait l'objet de nombreuses définitions plus ou moins claires et précises (Davenport, Prusak, Quintas, Earl,...).

Le management des connaissances, peut être défini comme l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour obtenir une plus grande valeur des connaissances dont elle dispose (Davenport et Prusak, 1998). Pour certains, le management des connaissances est un « processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des individus à travers l'organisation, en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle » (Quintas et al. 1997). Il s'agit donc, suivant cette vision d'utiliser aux mieux les connaissances déjà existantes chez les individus de l'organisation, en s'assurant que ces connaissances soient partagées par les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit afin qu'elles puissent prendre les bonnes décisions dans un but d'accroissement de l'efficacité organisationnelle. Autrement dit, c'est l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour obtenir une plus grande valeur des connaissances dont elle dispose (Davenport et Prusak, 1998).

Suivant cette optique, le management des connaissances apparaît donc comme un processus de création de nouvelles connaissances à travers l'innovation continue (ce qu'on qualifie d'apprentissage organisationnel), qui est présentée dans la

littérature comme une source importante d'influence de la performance organisationnelle (Nonaka, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Davenport et Prusak, 1998).

Dans une autre approche, la gestion des connaissances s'entend comme un dispositif centré sur à ce que les spécialistes appellent « le capital intellectuel », source fondamentale de création de la valeur et du développement économique des entreprises. D'après Edvinsson L. et Malon M. S. (2007) c'est : « le processus à travers lequel les organisations génèrent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels, et des actifs fondés sur la connaissance. Le plus souvent, la génération de la valeur à partir de tel actif permet de les partager entre les employés, départements et même avec d'autres entreprises dans un effort de conseil de bonnes pratiques ». Dans la même approche l'organisation de coopération et du développement économique (l'OCDE) considère la gestion des connaissances comme « The management of intellectual capital ». Le capital intellectuel est composé de deux éléments fondamentaux, à savoir le capital humain et le capital organisationnel ou structurel. Le capital humain s'agit en fait, de l'ensemble des connaissances détenues par les membres de l'organisation. Quant au capital structurel, il rassemble les connaissances capturées et institutionnalisées au niveau de l'organisation. D'autres auteurs tel que Boisot M. (2005) voit ce concept sous un angle plus au moins technique, en tant que démarche qui permet de mettre en place des outils technologiques, tels que l'intranet, les outils du travail collaboratif, etc. permettant de repérer, archiver et enregistrer les connaissances. Par ailleurs le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF), définit le concept de la gestion des connaissances comme « un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise ». Selon ce club, la connaissance est matérialisée par des documents, le capital intellectuel et les expériences des collaborateurs ou des experts d'un domaine.

La gestion des connaissances peut se définir aussi comme un « processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise, quel que soit l'endroit où cette dernière réside, [...] puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits » [11]. Bref, le KM devrait assurer la capitalisation, le partage et la stimulation de la création des connaissances. En d'autres termes, réaliser les trois objectifs stratégiques d'une démarche KM (Ermine, 2004). En effet, la capitalisation consiste à stocker, préserver les "connaissances cruciales" c'est-à-dire celles qui ont de la valeur pour l'entreprise.

Le partage des connaissances ou knowledge sharing renvoie à une fertilisation des connaissances due à la superposition des différents savoirs des acteurs. La création des connaissances permet de favoriser la créativité des acteurs par la stimulation de la production des connaissances. En résumé, ce concept protéiforme peut donc être vu de façon général comme l'art de valoriser la richesse immatérielle d'une organisation. C'est « l'exploitation de la richesse immatérielle d'une société pour atteindre des objectifs d'affaires » [36].

Par ailleurs elle pourra collecter des informations concernant ses échecs : ceux-ci devront être capitalisés et enrichis ce qui permettra de ne plus reproduire les erreurs du passé.

Le management des connaissances n'est donc pas, par définition, une fin en soi, c'est un moyen donné aux entreprises d'accroître leur performance (Earl, 2001).

Après avoir défini la gestion des connaissances, nous allons maintenant voir la relation entre TIC et gestion des connaissances.

### 2.3 TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (TIC) ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Depuis les années 70-80, dans les pays développés, les TIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement des entreprises et des organisations, tant publiques que privées. Cette introduction des TIC s'est effectuée par poussées successives, sans programme défini, mais simplement en suivant les innovations techniques et les succès commerciaux. L'objectif de l'introduction des TIC était la recherche de l'efficacité et de la rapidité dans l'accomplissement des tâches classiques de l'organisation.

La diffusion des TIC au sein de la société est devenue un objet central d'analyse pour les sciences sociales. D'une part, ces technologies accompagnent et sont porteuses de changements sociétaux. D'autre part, autour d'elles, s'organisent des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation, d'innovation, qui réinterrogent certains des fondements des sciences sociales.

Au-delà des aspects liés au traitement de l'information, les TIC sont un puissant moyen de mise en relation des individus et des groupes, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, d'échanges économiques, ou encore d'échanges ou de réception d'information. Les acquis des recherches passées convergent sur l'absence de déterminismes de nature purement technologiques, économiques ou sociaux et réfutent la mise en place d'un modèle économique, culturel ou social unique.

Depuis plusieurs années, les sciences sociales ont mis l'accent sur les changements organisationnels associés aux TIC. Eric Brousseau et Frédéric Moatty (2003) estiment que « D'une certaine manière, ces technologies peuvent être considérées comme la production endogène de systèmes économiques et sociaux où la division du travail s'est heurtée à des difficultés de coordination auxquels on a tenté d'apporter des réponses technologiques » [10].

Cela étant, pendant longtemps, les TIC ont été associés à des modèles organisationnels qui auraient été eux-mêmes techno-déterminés. Les technologies des années 60 et 70 auraient été porteuses d'une plus grande centralisation, tandis que celles des années 80 et 90 auraient produit l'effet contraire.

Toutefois, certains travaux mettent au contraire l'accent sur l'idée que les TIC s'adaptent à de nombreuses formes organisationnelles. Leur introduction dans les organisations s'accompagne de changements organisationnels qui suivent deux logiques.

Premièrement, les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes de leur environnement. Deuxièmement, les changements empruntent des trajectoires spécifiques découlant des particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation.

L'étude de ces évolutions et adaptations spécifiques conduit à mieux appréhender les propriétés et les potentialités des mutations organisationnelles associées aux TIC.

Par ailleurs, il a toujours été question des performances effectives des TIC et le doute subsiste quant à leur contribution réelle à la productivité. On constate donc l'existence d'un paradoxe puisque d'un côté, la présence de l'outil informatique en entreprise est aujourd'hui généralisée et de l'autre côté, on a du mal à voir cet outil comme un levier de performance économique et organisationnelle et de transformation des techniques managériales. A partir de ce constat, il nous semble utile d'analyser la réalité de l'usage des technologies de l'information dans les entreprises et leur impact sur le management et la stratégie.

De manière générale, les travaux de l'observatoire Dauphine Cegos de l'e-management qui se poursuivent et ont fait l'objet d'un ouvrage coordonné par Michel Kalika, invitent à une réflexion sur plusieurs perspectives.

- Un effet de généralisation de la pénétration des TIC dans toutes les fonctions de l'entreprise est mis en évidence dans les résultats d'enquêtes. En France, et plus généralement dans les pays développés, ces outils sont banalisés du fait de la forte réduction des écarts entre les entreprises en termes d'équipement et d'usage.

- les TIC entraînent un bouleversement de deux dimensions essentielles de l'activité de tout individu, à savoir la relation au temps et à l'espace. Ce bouleversement doit être pris en compte par la réflexion managériale.

- La question de la surcharge informationnelle ne doit pas non plus être occultée : elle nécessite des réponses organisationnelles et individuelles pour éviter que les technologies produisent de l'excès d'information qui risque de tuer la communication.

Les TIC se situent au centre des préoccupations managériales tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Mais leur diffusion ne se fait pas sans créer de nombreux problèmes aux managers.

## **2.4 L'ENJEU STRATEGIQUE DES TIC**

Nous considérons dans cette recherche que deux types de concepts expriment l'existence et la qualité du management stratégique dans une entreprise

Les discours sur l'émergence des TIC doivent cependant être confrontés aux pratiques effectives. L'analyse du sens et des enjeux que donnent les utilisateurs à leurs pratiques est ainsi un moyen essentiel pour révéler les modèles sociaux émergents. Ces analyses permettent de comprendre comment et pourquoi les individus et les groupes s'approprient (ou non) les technologies en les mettant au service de leurs intérêts et de leurs besoins de sociabilité, d'identité, d'autonomie ou d'échange, participant ainsi à la transformation des rapports sociaux ou à celle d'institutions comme la famille, l'éducation ou l'État, et plus largement, à l'évolution des modes de vie. La diffusion massive du téléphone mobile et l'extension de ses usages, par exemple ceux qui sont liés aux nouvelles offres des médias de masse, ne peuvent se comprendre sans la rencontre et la mobilisation d'une diversité d'acteurs y projetant leurs intérêts (économiques du côté de "l'offre" ; aspirations identitaires, besoins d'individualisation, de contact ou de mobilité du côté de la "demande") qui peuvent interagir de manière accélérée et inédite sur les contenus ou les technologies, redéfinissant de ce fait l'offre et ses relations à la demande. (Eric Brousseau, Frédéric Moatty, 2003, p6)

On trouve aussi, deux hypothèses qui constituent le fondement du concept d'alignement stratégique, proposé par Henderson et Venkatraman (1999). La première hypothèse est que la performance dépend directement de l'équilibre stratégique entre l'attitude concurrentielle de l'entreprise et sa structure administrative. La deuxième considère que cet équilibre est dynamique puisque l'alignement est censé être un processus permanent de changement et d'adaptation et non un événement. Partant de ces hypothèses, le levier critique n'est pas la technologie elle-même, mais la capacité d'utiliser cette dernière sur le plan concurrentiel. Aussi, Grant (2003) considère à cet effet que l'analyse de la valeur réelle pouvant être consécutive aux investissements en TI demande, de la part de l'entreprise, un alignement entre ses activités et les stratégies conséquentes en matière de TI.

Par conséquent, la stratégie d'alignement à un réseau conduit à une stratégie d'échange d'informations et à la mise en place d'une technologie de support. Lors des relations d'échanges entre partenaires, cette technologie entraîne des changements notables qui ont des conséquences à la fois sur l'économie et la gestion interne de l'entreprise, et sur sa stratégie de réseau (Middleton et Harper, 2004). Au total, l'alignement stratégique entraîne la transformation des relations inter-organisationnelles et en crée de nouvelles grâce aux partenariats, aux alliances et aux échanges informationnels. Ces relations permettent aussi la mise en place d'autres moyens de communication, de nouveaux produits et services, ce qui permet de mieux cibler les objectifs marketings (Henderson et Venkatraman, 1999).

Le concept d'alignement stratégique permet de décrire la cohérence entre les objectifs poursuivis et les objectifs de l'entreprise en général. Souvent, les spécialistes considèrent que la performance organisationnelle est le résultat de cette cohérence. Autrement dit, la performance organisationnelle serait la conséquence de la capacité du management de chaque entreprise à réaliser une structure interorganisationnelle adéquate par rapport à ses objectifs et à sa vision stratégique.

Considérant que la planification stratégique des SI conditionne le succès des investissements en TI, on peut dire qu'elle constitue un défi pour les directeurs informatiques.

La planification stratégique des SI est un processus d'identification de l'ensemble des applications informatiques permettant à l'organisation de réaliser son plan et d'accomplir ses objectifs (Gottschalk, 1997).

King et Teo (1997) résument les objectifs de la planification stratégique des SI en stipulant que celle-ci inclut l'ensemble des activités qui permettent d'identifier les opportunités stratégiques nécessaires à une utilisation appropriée des technologies de l'information, le but étant de soutenir les plans stratégiques de l'entreprise et de préserver une fonction SI efficace et efficiente.

#### **2.4.1 SITUATION, ENVIRONNEMENT ET DISTRIBUTION DES CONNAISSANCES**

La prise en compte de la situation et de l'environnement permet d'alléger la vision d'un acteur doté d'un système de représentation complexe des connaissances. Ainsi, dans les modèles de cognition située, l'action est ancrée dans le monde, et l'environnement (socialement construit) sert de guide pour l'action grâce aux repères cognitifs et sensoriels, aux contraintes ou aux aides qu'il fournit. Ces modèles sont ainsi particulièrement utiles dans les environnements technologiques complexes où les TIC tiennent une grande place et où l'environnement des utilisateurs a été conçu comme une ressource importante du pilotage de l'action. Les TIC jouent aussi un rôle dans le fonctionnement de réseaux d'acteurs. La production de logiciel libre correspond ainsi à une coproduction des connaissances dans un contexte où les frontières entre l'offre et la demande se redéfinissent. Les modèles de cognition distribuée entre différents acteurs (humains et machiniques) permettent d'alléger les hypothèses souvent irréalistes sur les connaissances ou la rationalité des usagers supposée illimitée alors qu'ils s'appuient de plus en plus sur leur environnement techno-cognitif. L'accent peut ainsi se déplacer sur les outils d'aide à la décision ou à la représentation des connaissances, sur les modifications de l'accès aux ressources documentaires, ou sur les apprentissages de la navigation dans des réseaux informationnels en transformation. Les modalités traditionnelles d'accès à la connaissance se transforment sous l'effet des technologies numériques qui aménagent des contacts inédits avec des interlocuteurs humains ou machiniques, soulignant l'importance de l'apprentissage sur le tas, de la multi modalité des usages et de la compétence dans leur articulation. (Eric Brousseau, Frédéric Moatty, 2003)

#### **2.4.2 UNE INFRASTRUCTURE MODERNE AU SERVICE D'UNE ECONOMIE COMPETITIVE**

Prenant l'exemple de la Tunisie, on trouve qu'elle a mis un plan d'action pour promouvoir les Technologies de l'Information et de la Communication. (Plan d'action 2013-2017)



### **Renforcer la coopération sectorielle**

- Poursuivre la coopération dans le domaine des TIC pour l'instauration d'une société de l'information inclusive à l'échelle universelle y compris l'échange d'expériences et d'expertise en matière de réglementation sectorielle dans la perspective du rapprochement du cadre réglementaire avec celui de l'UE (par exemple par le Réseau Euro-Méditerranéen des Régulateurs - EMERG) ;
- Favoriser la coopération institutionnelle entre régulateurs/agences Européens et Tunisiens (l'Agence Nationale de Certification Électronique, l'Agence Nationale des Fréquences, l'Instance Nationale des Télécommunications), par exemple en intégrant l'ANCE dans les projets sur l'e-signature ;
- Développer la coopération dans le domaine de certification électronique, en commençant par le domaine de l'e-signature, et en évaluant les possibilités d'un échange d'expertise technique et/ou juridique ;
- Echange d'expériences dans le domaine de la sécurité et la confiance du numérique (cyber sécurité)
- Echange d'expériences et d'expertises afin de renforcer les capacités d'évaluation des marchés des télécommunications et les perspectives de croissance offertes par le commerce électronique;
- Développer une coopération plus avancée dans le domaine de la société d'information et de l'économie numérique sur les thèmes en commun, en prenant le Plan d'Action comme référence;
- Promouvoir le libre usage de l'internet, y compris un échange d'expertise et d'expérience sur les développements européens, internationaux et tunisiens, concernant les principes qui gouvernent l'internet
- Continuer à renforcer la compétitivité et les capacités du secteur des TICs en Tunisie
- Poursuivre et assurer la coopération relative aux réseaux de recherche et d'enseignement, en particulier dans le cadre du réseau régional méditerranéen (EUROMEDCONNECT), qui permet l'accès aux ressources électroniques spécifiques de recherche.

Développer l'infrastructure technologique

- Développer une société de l'information inclusive et favoriser la coopération, le développement des compétences et les échanges d'expériences dans les domaines liés aux développements des technologies de l'information dans le secteur public notamment en matière de restructuration des grandes applications de l'Etat dans le cadre d'un nouveau modèle économique se basant éventuellement sur la Technologie du Cloud Computing, l'Open Gov, l'Open Data et le SaaS « Software as a Service » ;
- Faciliter l'échanger d'expériences et d'expertises en matière de définition et mise en œuvre de normes et standards relatifs aux développements et à l'utilisation des technologies de l'information;
- Présentation et discussion de l'objectif tunisien de s'établir comme Hub régional de télécommunications et d'internet;
- Favoriser l'expansion du réseau TNT (Télévision Numérique Terrestre) à court terme et évaluer les perspectives de la TV terrestre à long terme.

### **3 CONCLUSION**

La revue de la littérature a permis de dégager non seulement les grands axes de la gestion des connaissances ainsi que les pratiques y afférentes. Mais aussi le lien entre cette première et les TIC, qui sont nécessaire pour promouvoir la performance des entreprises.

### **REMERCIEMENTS**

Au Seigneur, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie. A feu mon père, ma mère et ma sœur et mes frères qui ont toujours été présent pour moi, qui ont su m'offrir le support moral indispensable à la réalisation de ce travail et à qui je dédie ce travail.

### **RÉFÉRENCES**

- [1] Boisot M. (2005) «Knowledge Assets», Oxford, 1998. Cite par MAILHOT C., ÉTHIER S. Le dilemme technologie – individus dans l'implantation de la gestion des connaissances: le cas de Cossette Communication. Cahier de recherche n°5-22, Montreal, HEC, Disponible sur : <http://www2.hec.ca/recherche/publications/cahiers/2005/05-22.pdf>. Consulté le 17/12/2006
- [2] Boughzala I., Duzert A., (2008), « Vers le KM 2.0 : quel management imaginer pour faire face aux défis futurs », Vuibert.
- [3] Boutin G. (2000) « Le béhaviorisme et le constructivisme ou la guerre des paradigmes » n° 119, 2000, p. 37-40

- [4] Boutelitan S., (2005), «Management des connaissances et processus d'innovation», Cahier de recherche, Faculté des sciences économique et de gestion, HEC Genève.
- [5] Christos N. P. (2009). Edith Penrose's «The Theory of the Growth of the Firm Fifty Years Later», MPRA: Munich Personal RePEc Archive
- [6] Davenport, T. & Prusak, L., (1998), «Working Knowledge: How organizations manage what they know», Harvard Business School Press.  
<http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=QlyIWWhdYoYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=davenport+et+prusak,+working+knowledge&ots=Z2YKfjV2OR&sig=qSnkwN5aAlKmCplzA6Af8i3Mp58>
- [7] Duzert A. (2003). «La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation», Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris
- [8] Earl M. (2001). «Knowledge management strategies : toward a taxonomy», Journal of Management Information Systems, Volume 18, n°1, p. 215-233.
- [9] Edvinson L. Malon M.S. (2007). « Actifs immatériels et création de valeur ». L'observateur OCDE, 2007. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/30/34/38313204.pdf>. Consulté le 17/12/2006. Intellectual Capital, Editions Harper Collins, New York. Cité par: GORIA
- [10] Eric Brousseau, Frédéric Moatty Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales. Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon, in Alain Rallet et Joëlle Farchy (Dossier coordonné par), Technologies de l'information et de la communication : approches croisées, Revue sciences de la société – N° 59 – mai 2003, pp. 3-32.
- [11] Ermine J.L. (2004). «Valoriser les connaissances critiques d'une entreprise», collection IC2, Hermes Science publications, pp 107-125.
- [12] Frédéric Leroy (1998). «L'apprentissage organisationnel: une revue critique de la littérature»
- [13] Gottschalk Peter (1997), Inequality, Income Growth, and Mobility: The Basics Facts, Journal of Economic Perspectives, Vol. 11, N° 2, 1997, pp. 21-40.
- [14] Grant, R.M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm», Strategic Management Journal 17(special issue): 109-122.
- [15] Grant R. M. (2001), «Knowledge and Organization, in Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization», ed. I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), London, Sage Publications, p. 145-169
- [16] Grundstein M., (2003), «De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise : les fondamentaux du knowledge management, INT – Entreprises».
- [17] Grundstein M., (2003), «Le Management des Connaissances dans l'Entreprise, Problématique : Axe de progrès, Orientations», MG Conseil
- [18] Hamel G., Prahalad C.K., (1995): «Competing for the future», Harvard Business School Press, 1994.
- [19] Henderson J.C., Venkatraman N. (1999), Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, IBM Systems Journal, 38, pp. 472-484.
- [20] King W.R., Teo T.S.H. (1997), Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: Validating a Stage Hypothesis, Decision Sciences, 28 (2), pp. 279-307
- [21] Knowledge Based View, Encyclopedic Dictionary of Strategic Management.
- [22] Middleton P., Harper K. (2004), Organisational Alignment: A precondition for information systems success? Journal of Change Management, Vol. 4 No. 4, pp. 327 – 338.
- [23] Michel Kalika (Coordonné par), Management & TIC. 5 ans de e-management dans les entreprises, Editions liaisons, 2006.
- [24] Michael Polanyi. (1966). «The tacit Dimension». Routledge & Kegan Paul Ltd, London
- [25] Mohamed B. Serge, Francis S. (2003). «Le management des connaissances : état des lieux et perspectives», XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- [26] Morad D, (2002). «Connaissance et performance économique : Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance», Communication au Colloque Interdisciplinaire « Connaissance(s) et Incertitude », Aix-en-Provence
- [27] Nelson R.R, Winter S.G. (1982): «An Evolutionary Theory of Economic Change». Harvard University Press, Cambridge, MA,  
[http://books.google.com/books?id=6Kx7s\\_HXxrkC&printsec=frontcover&dq=Nelson+et+Winter+\(1982\):+An+Evolutionary+Theory+of+Economic+Change&hl=fr&ei=6m7KTonaMMYmsAaP-tSHBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&](http://books.google.com/books?id=6Kx7s_HXxrkC&printsec=frontcover&dq=Nelson+et+Winter+(1982):+An+Evolutionary+Theory+of+Economic+Change&hl=fr&ei=6m7KTonaMMYmsAaP-tSHBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&)
- [28] Nonaka I. (1994) «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation organization science», Vol. 5, No. 1
- [29] Nonaka I. & Takeuchi H. (1995), «The Knowledge Creating Company», New York, The Oxford University Press
- [30] Nonaka, I et Takeuchi, H. (1997). «La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante»
- [31] OCDE (2004), «Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises», Organisation de Coopération et de Développement Économiques

- [32] Penrose E., (1995), «The theory of the growth of the firm», Oxford University Press  
<http://www.amazon.com/Theory-Growth-Firm-Edith-Penrose/dp/0198289774>
- [33] Perrin A. (2004). «La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils».
- [34] Quintas P. (1997). «Managing Knowledge in a New Century», The Open University Business School.
- [35] Relations Tunisie - Union Européenne : un partenariat privilégié \_ Plan d'action 2013-2017
- [36] Sveiby, K., E., (2000), «Knowledge Management : La nouvelle richesse des entreprises», Maxima.