

Knowledge Management & Structure Organisationnel un défi de changement imposer

Knowledge Management & Organizational structure a change challenge impose

KHAOUJA Mohammed

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Economiques et Gestion Settat

Université Hassan 1er

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

Maroc

mkhaouja@gmail.com

Date de soumission : 13/06/2023

Date d'acceptation : 01/08/2023

Pour citer cet article :

KHAOUJA. M (2023) «Knowledge Management & Structure Organisationnel un défi de changement imposer»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 417 - 442

Résumé

La gestion des connaissances existe pour tirer le meilleur profit des connaissances dans une organisation. Il s'agit d'identifier et d'exploiter les connaissances collectives pour fournir à une organisation un avantage concurrentiel (Alavi & Leidn 2001). L'utilisation des connaissances est le point essentiel, et non pas la gestion des connaissances ou les connaissances en soi. Cela implique que les connaissances peuvent être utilisées pour améliorer les performances d'une organisation, et donc, lorsque nous parlons de gestion des connaissances, l'accent est implicitement mis sur le changement organisationnel en général, et plus particulièrement sur le changement de la structure organisationnelle. À cette fin, la gestion des connaissances a évolué d'un intérêt pour la gestion de l'information, en mettant l'accent sur le partage des connaissances et, plus récemment, à des moyens de comprendre l'impact de la gestion des connaissances sur la structure des organisations et leur culture (Holste & Fields 2010). Le but de cet article est de mettre en lumière les différentes formes de structure organisationnelle proposé par la littérature pour un bon fonctionnement de la gestion des connaissances. Cette étude de revue tente de déterminer et de présenter la recherche sur l'impact de la GC sur la structure des organisations. Cette recherche espère aider à la mise en œuvre de structure favorable à l'implémentation de la GC.

Mots clés : Knowledge Management ; changement organisationnel ; structure organisationnelle ; culture de connaissances ; plateforme de connaissance.

Abstract

Knowledge management exists to get the most out of knowledge in an organization. It is about identifying and exploiting collective knowledge to provide an organization with a competitive advantage (Alavi & Leidn 2001). Knowledge use is the key point, not knowledge management or knowledge per se. This implies that knowledge can be used to improve the performance of an organization, and so when we talk about knowledge management, the focus is implicitly on organizational change in general, and specifically on structural change. organizational. To this end, knowledge management has evolved from an interest in information management, with an emphasis on knowledge sharing and, more recently, to ways of understanding the impact of knowledge management. on the structure of organizations and their culture (Holste & Fields 2010). The purpose of this article is to highlight the different forms of organizational structure proposed by the literature for the proper functioning of knowledge management. This review study attempts to identify and present research on the impact of KM on the structure of organizations. This research hopes to help in the implementation of a structure favorable to the implementation of KM.

Keywords : Knowledge Management ; organizational change ; organizational structure ; knowledge culture ; knowledge platform.

Introduction

Dans les organisations traditionnelles, les activités ont été systématiquement organisées et systématiquement réalisées dans une structure d'organisation hiérarchique. Aujourd'hui, cependant, de nombreux gestionnaires se rendent compte que l'ordre est nécessaire, mais pas suffisant. L'ordre n'est pas flexible. Selon (Hitt, 1996), l'organisation apprenante intègre la stabilité et la flexibilité en établissant des réseaux dynamiques au sein d'une structure d'organisation plus plate et verticale. La stabilité est assurée par la structure verticale et la flexibilité est assurée par les réseaux dynamiques (tous les membres de l'organisation travaillant ensemble en équipes).

Du point de vue de (Marquardt, 1996), la structure organisationnelle fonctionne comme une puissante force directrice sur la vie et les personnes d'une entreprise. Il détermine la quantité de contrôle interne, le suivi des performances, les lignes de communication et le processus de prise de décision qui existeront dans l'organisation.

(Marquardt, 1996) estime que la structure de nombreuses organisations les empêche de commencer le voyage vers l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise. Il soutient que "les frontières rigides, la taille volumineuse, le manque de cohérence des projets et des tâches et les restrictions bureaucratiques, contribuent tous à tuer plutôt qu'à nourrir l'apprentissage".

Il existe de nombreuses preuves dans la littérature que les structures organisationnelles hiérarchiques et bureaucratiques traditionnelles, fortement dépendantes des règles et des procédures, entravent le processus d'apprentissage et le transfert des connaissances. Des hiérarchies rigides et hautes avec des silos départementaux infranchissables et imprenables ruinent l'apprentissage organisationnel car elles empêchent le flux de connaissances gratuit, rapide et sans entrave nécessaire pour être compétitif.

Pour maximiser le flux de connaissances et d'apprentissage, une structure organisationnelle rationalisée plus plate avec une collaboration d'équipe et quelques modes de contrôle fonctionnent mieux. (Quinn, 1992) soutient également qu'il n'y a pas de structure unique qui soutient l'apprentissage de manière unique, mais l'autonomisation de l'individu ainsi que des structures de réseau plates, qui favorisent la communication interfonctionnelle et où les barrières fonctionnelles sont faibles, semblent faciliter l'apprentissage organisationnel plus efficacement.

La problématique abordée par le présent travail de recherche est formulée par les questions suivantes : Comment créer une organisation sans frontières où les connaissances entrent et sortent, de haut en bas et de bas en haut, où les connaissances circulent entre les unités et où les «silos de connaissances» n'existent pas? Comment créer une organisation agile qui apprend rapidement, innove et exécute ses routines quotidiennes de manière efficace?

La complexité d'adapter la structure de l'organisation est l'un des défis majeurs face à l'adoption de la gestion des connaissances, dans ce contexte le présent travail fournit un cadre théorique pour les organisations. Cet article fournit un aperçu sur les différents équilibres structurels envisagés face au processus de GC, puis un aperçu des plateformes et structures de création de connaissances. Ensuite un regard sur l'organisation multidivisionnelle.

1- Équilibrer les antagonismes

L'efficacité d'une organisation est fonction des ressources dont elle dispose, de la manière dont ces ressources sont utilisées et des caractéristiques de l'environnement dans lequel elle se trouve (Benyoussef. & Oubouali, 2020). Il est généralement admis qu'une organisation dispose de quatre types de ressources de base: humaines, matérielles, financières et de connaissances. La façon dont les ressources de connaissances d'une organisation sont utilisées est au centre de la discipline de la gestion des connaissances, qui est également concernée par des questions connexes telles que la nature des ressources de connaissances, l'interaction entre les connaissances et les autres ressources organisationnelles, et les impacts des phénomènes environnementaux sur la gestion des connaissances d'une organisation (et vice versa). Le succès de la gestion des connaissances contribue au succès d'une organisation, ou peut même le conduire. (Gmira & Khaouja, 2021)

L'art de l'organisation est lié à l'équilibre des antagonismes: pour réussir dans la compétition des connaissances, les organisations doivent apprendre à équilibrer la stabilité et le renouvellement ainsi que la coopération et la concurrence. Un excès de stabilité peut empêcher le renouvellement. En même temps, un renouvellement excessif pourrait signifier qu'un processus commercial réglementé n'est plus possible. Cela se voit dans les entreprises qui doivent lutter contre «la malédiction des taux de croissance élevés». Il en va de même pour l'acte d'équilibrer coopération et concurrence au sein et entre les entreprises. Concurrence excessive peut générer des rendements élevés à court terme. Cependant, cela peut entraîner des guerres de prix extrêmes, des problèmes de qualité et une rupture des sources de connaissances. Un excès de concurrence interne dans les entreprises limite l'échange de connaissances. Trop de coopération rend les connaissances concurrentielles accessibles aux concurrents ou empêche les solutions rentables parce que les similitudes et le travail d'équipe sont recherchés à tout prix. La stabilité et le renouvellement ainsi que la coopération et la concurrence sont les clés de la gestion basée sur la connaissance d'une entreprise comme nous le verrons par la suite. (Hansen, 2009)

1-1 Stabilité ou renouvellement

Dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises doivent répondre à quelques questions critiques - Comment les entreprises équilibrent-elles les deux facteurs contradictoires de stabilité et de renouvellement? Comment les entreprises améliorent-elles l'ordre et le contrôle tout en répondant aux défis et comment se renouvellent-elles et apprennent-elles de nouvelles choses? Comment les entreprises peuvent-elles instaurer des conditions générales relativement stables qui offrent une flexibilité dans l'organisation et la combinaison des employés et des ressources? (Ciborra, 1996). D'une part, les organisations doivent constamment s'efforcer d'être différentes en regroupant leurs ressources. La connaissance représente un portefeuille d'options et une plateforme pour les développements futurs. Le concept d'«organisation en plate-forme» (Ciborra, 1996; Kogut et Zander, 1992) discuté ci-dessous facilite cette perspective. D'autre part, les entreprises doivent être en mesure d'améliorer leur efficacité opérationnelle, c'est-à-dire d'utiliser au mieux leurs compétences et habilité dans des situations de concurrence à court terme.

Dans une perspective évolutive (Nelson & Winter, 1982), une entreprise accumule des connaissances au cours de son existence. Ces connaissances sont une source de compétence spécifique de l'entreprise, Dans son développement au fil du temps, certains schémas de pensée sont adoptés par les employés des entreprises, certains comportements sont attendus et pratiqués et des processus de décision particuliers sont intégrés dans les procédures opérationnelles et inculqués dans l'esprit des employés. En ce sens, ces "compétences clés" peuvent devenir des "rigidités centrales": «Les entreprises sont coincées avec ce qu'elles ont et doivent vivre avec ce qui leur manque» (Leonard-Barton, 1992; Burgelman, 1994). Dans les cas de succès, ces connaissances accumulées permettent à l'entreprise de traiter efficacement ses activités opérationnelles, renforcent encore les avantages uniques de l'entreprise et contribuent au développement continu et progressif des connaissances. La gestion de la qualité repose sur ce type de stabilité centrée sur les processus et les routines.

Le renouvellement implique une capacité de l'organisation à développer et à modifier ses ressources et ses capacités grâce à l'apprentissage et à l'innovation. Cela comprend des processus d'amélioration continue ainsi que des changements perturbateurs qui remettent en question la sagesse actuelle et les modes d'action acceptés.

Alors que les études antérieures considéraient souvent les compromis entre ces deux activités comme insurmontables, des recherches plus récentes décrivent des organisations ambidextres (Tushman & O'Reilly 1996; Raisch et al, 2009) capables d'exploiter simultanément les compétences existantes et d'explorer de nouvelles opportunités. « L'ambidextérité organisationnelle fait référence à la capacité

d'une organisation à être efficace dans sa gestion des affaires d'aujourd'hui et également adaptable pour faire face aux demandes changeantes de demain.» (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Pour être compétitives, les entreprises doivent continuellement rechercher de nombreux types d'innovations destinées aux clients existants et nouveaux (O'Reilly & Tushman, 2004):

- Innovations incrémentales = petites améliorations des produits et opérations existants;
- Innovations architecturales = avancées technologiques ou de processus pour changer fondamentalement une composante ou un élément de l'entreprise ;
- Innovation discontinue = avancées radicales qui modifient profondément les bases de la concurrence dans une industrie;

Il n'est pas facile de combiner ces différents types d'innovation. Kodak, par exemple, a longtemps excellé dans la photographie analogique, mais n'a pas été en mesure de faire le saut vers les appareils photo numériques.

Pour l'innovation discontinue et parfois aussi architecturale, il est donc recommandé de se constituer comme une unité indépendante avec sa propre culture, ses processus et sa structure, mais l'unité est toujours intégrée dans la hiérarchie de gestion existante.

Que faut-il pour devenir ambidextre?

Sur la base d'un certain nombre d'études de cas, O'Reilly et Tushman concluent que les organisations ambidextres ont besoin d'équipes et de gestionnaires ambidextres - des cadres capables de comprendre et d'être sensibles aux besoins de types d'entreprises très différents-. Combinant les attributs de réductions de coûts rigoureuses et d'entrepreneurs libres d'esprit tout en maintenant l'objectivité nécessaire pour faire des compromis difficiles, ces gestionnaires sont une race rare mais essentielle. Les unités organisationnelles devraient fonctionner de manière séparée, mais l'équipe de direction doit être intégrée. De plus, l'équipe senior d'une entreprise doit s'engager à opérer de manière ambidextre même si ses membres ne sont pas eux-mêmes ambidextres. La résistance aux échelons supérieurs d'une organisation ne peut être tolérée, ce qui signifie qu'un passage à une organisation ambidextre peut être une expérience déchirante. Les auteurs ont également constaté qu'une vision claire et convaincante, communiquée sans relâche par l'équipe de direction d'une entreprise, est cruciale pour créer des conceptions ambidextres. Ces aspirations fournissent un objectif primordial qui permet à l'exploitation et à l'exploration de coexister. Par exemple, les «yeux sains pour la vie» de Ciba étaient des visions convaincantes qui soulignaient la nécessité stratégique de l'ambidextérité et les avantages pour tous les employés, tant ceux des unités traditionnelles que ceux

des initiatives de rupture. Pour maintenir l'élan et surmonter l'inertie, il est important de souligner les réalisations concrètes de la nouvelle approche. (Tushman & O'Reilly 2004)

1-2 Concurrence versus coopération

Quand la direction, les unités commerciales ou les équipes de recherche devraient-elles se mettre en concurrence et quand la collaboration serait-elle plus efficace? Que signifie la collaboration ou la concurrence pour les flux de connaissances?

Pour répondre à ces questions, considérez ces deux modes d'organisation différents:

1. Une entreprise crée des centres de profit afin d'introduire des forces concurrentielles dans l'organisation. Les centres de profit peuvent rivaliser pour les clients et la performance des centres de profit est classée de sorte que les gestionnaires se disputent le meilleur classement. Ils se concentreront sur leurs résultats individuels et éviteront de partager les meilleures pratiques car chaque manager aimerait rester en tête du classement de la performance et garder les «secrets» du centre de profit.

2. Une grande entreprise internationale favorise la collaboration entre les unités. Les dirigeants sont encouragés à former des réseaux inter-unités axés sur des domaines d'intérêt commun. Au fil du temps, cette idée se transforme en un nombre imprévu de réseaux et de sous-réseaux partageant les meilleures pratiques. Mais de plus en plus, l'entreprise constate que les gens survolent le monde et partagent simplement des idées sans toujours se concentrer sur les résultats. Avec cet exemple, (Hansen, 2009) illustre le «piège de la collaboration» selon lequel lorsque les dirigeants promeuvent la collaboration dans leur entreprise, ils obtiennent plus qu'ils ne négocient; les gens en font souvent trop.

Le défi d'équilibrer la concurrence et la coopération est typique pour une entreprise fondée sur le savoir. La concurrence ne doit pas conduire à une situation conflictuelle dans laquelle les objectifs de revenus d'une branche empêchent l'allocation des bonnes ressources disponibles dans une autre branche. Hansen prône une «collaboration disciplinée» et la définit comme «la pratique de leadership consistant à évaluer correctement quand collaborer et à inculquer aux gens à la fois la volonté et la capacité de collaborer lorsque cela est nécessaire» (Hansen, 2009).

Pour accomplir une collaboration disciplinée, Hansen propose trois étapes:

- Étape 1: Évaluer les opportunités de collaboration. Posez la question: que gagnerons-nous de la collaboration et quel est le coût de la collaboration? Il faut s'assurer que la collaboration n'est pas une fin en soi.

- Étape 2: Identifiez les obstacles à la collaboration. Quels sont les obstacles qui empêchent les gens de bien collaborer? Regardez en particulier la barrière «pas-inventé-ici», la barrière «thésaurisation», la barrière «recherche» et la barrière «transfert».

- Étape 3: Adaptez les solutions pour abattre les barrières. Comment motiver la collaboration et développer les compétences requises? Pour surmonter les obstacles, Hansen propose trois leviers. Le «levier d'unification» fait référence à des objectifs communs convaincants et articulés autour d'une valeur forte du travail d'équipe transverse. Le «levier des personnes» consiste à amener les bonnes personnes à collaborer sur les bons projets. Le «levier réseau» se concentre sur les réseaux interpersonnels et moins sur les hiérarchies formelles.

La collaboration prend de nombreuses formes: les projets, les réseaux, les communautés de pratique, les équipes marketing, les équipes de services de base, les groupes de R&D et les équipes spécialisées prennent de plus en plus d'importance pour une création et un transfert systématiques des connaissances. Les fonctions de ces formes collaboratives comprennent l'identification, le transfert et le développement de connaissances pertinentes pour l'entreprise. A cet effet, les équipes impliquées dans le réseau de compétences mènent des activités de benchmarking et se réunissent périodiquement pour discuter de certains sujets. Ce sont les «centres d'accueil» compétents pour les questions. Ils accompagnent et conduisent des projets et sont responsables de la création et de la maintenance du contenu des bases de données ainsi que de l'intranet.

1-3 Dilemme de partage des connaissances

La question de la collaboration contre la concurrence a été explorée par la théorie des jeux. Quand les gens seront-ils prêts à partager leurs connaissances et quand non? Le partage des connaissances entre les individus peut éventuellement se traduire par un avantage pour les deux, mais théoriquement, ce n'est peut-être pas la stratégie d'équilibre. Du point de vue de la théorie des jeux liés au marché, Nalebuff et Brandenburger ont inventé le terme de «co-opétition» (Nalebuff & Brandenburger, 1996). La co-opétition est une stratégie commerciale basée sur une combinaison de coopération et de concurrence, dérivée de la compréhension que les concurrents commerciaux peuvent bénéficier lorsqu'ils travaillent ensemble. Les entreprises participent à une «collaboration compétitive» pour accéder aux connaissances et acquérir des connaissances collectivement. Ils se font concurrence pour exploiter ces connaissances. La relation entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs est un bon exemple de concurrence et de coopération du point de vue de la connaissance. En sélectionnant les fournisseurs, les acheteurs exploitent très bien la situation concurrentielle. Cependant, ils restent plus longtemps chez le fournisseur et développent des compétences avec les fournisseurs (North

1997). La concurrence a lieu de plus en plus au niveau de produits finaux clairement distincts et non au niveau des composants ou des modules. L'analyse comparative entre concurrents est un autre exemple de cette stratégie de concurrence et de coopération. Dans les grandes entreprises, certaines divisions commerciales coopèrent par le biais d'alliances stratégiques tandis que certaines divisions commerciales sont de puissants concurrents (Oubrahim & Benlahcen, 2020). Si une telle conception organisationnelle est bien conceptualisée, la collaboration compétitive se transforme en un gain de synergie qui renforce la compétitivité des deux partenaires pendant longtemps.

La coopération n'a pas toujours besoin d'être planifiée et convenue formellement au niveau de la direction. Elle peut également avoir lieu de manière informelle. Ainsi, avec un exemple d'entreprises sidérurgiques concurrentes aux États-Unis, Stadler et von Hippel (Stadler 1995; von Hippel 1987) pourraient prouver que les salariés traitaient l'information sur la base de la mutualité selon le «principe GIGI: donner des informations, obtenir des informations».

Pour équilibrer coopération et concurrence, il faut choisir le bon cadre organisationnel. Avant de décider des structures organisationnelles, il est conseillé de préciser quels sont les principes directeurs d'une entreprise:

- «Le succès d'une unité à une priorité sur le succès d'une entreprise» Cette perspective met l'accent sur la concurrence comme moteur du succès. Nous supposons que les entrepreneurs agissent avec un motif d'optimisation de la performance de l'unité et sont donc intéressés par une utilisation optimale des ressources de leur unité, et un contrôle global ne peut assurer cette optimisation. Les unités de l'entreprise qui sont exploitées de cette manière doivent être exposées à la concurrence interne et externe. Les usines de fabrication se font concurrence, si l'objectif de profit n'est pas atteint, l'unité commerciale est fermée. Les incitations au profit sont dominantes. Les connaissances sont transférées de manière sélective en tenant compte du rapport coûts-avantages. Souvent, dans un tel état d'esprit, toute l'entreprise se transforme en une holding financière dénuée de sens avec des «silos de connaissances» individuels qui ne coopèrent pas considérant que «le savoir est le pouvoir et il doit être dissimulé». Les avantages pour le client et l'utilisation de la capacité ne sont pas optimaux car les unités ne fonctionnent jamais ou rarement ensemble. Le client n'obtient pas un service complet ou des conseils d'une seule source.

- «La recherche de synergies est la base du succès» La théorie de la synergie ou coopération suppose que la performance totale possible de l'entreprise est supérieure à la somme des performances individuelles des unités. La recherche de synergies et de coopération évite le double travail et permet un service client complet et transversal à toutes les fonctions de l'entreprise. Des avantages concurrentiels peuvent se matérialiser en fonction de la taille de l'entreprise et de la variété des

activités. Du côté négatif, la recherche de synergie, si elle n'est pas exploitée, peut être une fin en soi. Les groupes de travail, les groupes de discussion professionnels, etc. ne transforment pas correctement les connaissances transférées en succès commercial et peuvent conduire à une désorientation stratégique à long terme.

- «La segmentation avec synergie apporte un succès durable» Des exemples d'entreprises performantes montrent que ni trop de segmentation ni trop de recherche de synergie ne conduisent au succès de l'entreprise. Au lieu de cela, il est nécessaire de trouver une synthèse entre les deux principes directeurs comme «segmentation avec synergie» (Goold & Campbell 1998). Les entreprises sont liées entre elles par de fortes valeurs partagées, alignées sur des objectifs communs et des concepts moraux de toute l'entreprise. Ils combinent le succès à court terme des unités avec le développement à long terme des compétences de toute l'entreprise. Ce concept tient compte de la compétitivité de l'entreprise à court et à long terme. La flexibilité d'une petite entreprise est combinée avec les ressources - en particulier les connaissances - d'une grande entreprise. Une telle entreprise peut proposer des solutions complètes et complexes qui sont difficiles à imiter et peuvent être échangées contre des prix adaptés.

2- Plateformes de création de connaissances

Outre la reformulation de l'ensemble de l'organisation de l'entreprise afin de convertir la dialectique entre renouveau et stabilité, coopération et concurrence en objectifs commerciaux à court et long terme, il existe des approches destinées à maintenir les formes organisationnelles existantes et également à institutionnaliser des formes organisationnelles ad hoc parallèles telles que l'organisation des processus et des projets. Les connaissances sont liées aux départements, aux projets et aux processus métier, dans la plupart des cas, ils ne sont pas traités, partagé et transféré au-delà des limites des entités organisationnelles systématiquement. Alors que l'organisation traditionnelle garantit la stabilité et les résultats commerciaux à court terme, les formes ad hoc créent des contextes pour le renouvellement qui peuvent ensuite être ancrés à l'organisation existante. D'un point de vue quelque peu différent, l'organisation existante se transforme en une plateforme qui offre un certain cadre, une infrastructure et un aménagement de base à partir desquels les nouveaux développements peuvent décoller et atterrir à nouveau en conséquence. Examinons de plus près deux de ces approches - l'organisation hypertexte telle que décrite par Nonaka et Takeuchi et l'organisation de la plateforme telle que décrite par Ciborra.

2-1 L'organisation hypertexte

Le modèle de l'organisation hypertexte (Nonaka & Takeuchi 1995) suppose qu'une entreprise peut avoir une structure non hiérarchique et auto-organisée qui coopère avec la structure formelle hiérarchique. Si cette dernière assure la stabilité, l'organisation hypertexte dote l'entreprise de la capacité stratégique d'acquies, de recréer et d'utiliser de nouvelles connaissances en continu dans un processus cyclique. Comme un hypertexte, cette organisation comprend un certain nombre de niveaux ou contextes interconnectés, en particulier les niveaux des systèmes d'entreprise, des équipes de projet et des bases de connaissances.

- L'activité opérationnelle est menée au niveau central du système commercial. Cela peut se produire non seulement à travers une structure bureaucratique traditionnelle, mais aussi à travers des processus entrepreneuriaux destinés à la construction d'une société entrepreneuriale.

- Au niveau de l'équipe de projet, un certain nombre d'équipes de projet sont engagées dans le développement de nouvelles connaissances, par ex. développement d'un nouveau produit. Les membres de l'équipe sont recrutés dans différentes unités du système d'entreprise et sont affectés à l'équipe projet jusqu'à la fin du projet.

- Au niveau de la base de connaissances, les connaissances créées au niveau supérieur sont re-catégorisées et placées dans un nouveau contexte de manière à être communément disponibles dans l'entreprise par la suite. Le niveau de base de connaissances n'existe pas en tant qu'unité organisée de manière indépendante. Au lieu de cela, il tire son existence des travailleurs du savoir d'une entreprise et des systèmes correspondants de sauvegarde des informations ou de sauvegarde des connaissances.

La caractéristique remarquable de l'organisation hypertexte est que trois différents niveaux ou contextes coexistent dans la même organisation. Le processus de création de connaissances est un cycle dynamique qui se met en mouvement sans effort par ces trois niveaux. Les membres de l'équipe de projet qui ont été sélectionnés parmi différentes fonctions et départements du niveau du système d'entreprise exécutent des activités de création de connaissances. Une fois les fonctions de l'équipe de projet terminées, les membres passent au niveau des connaissances. Ils transmettent leurs connaissances au travers de séminaires ou d'ateliers internes, font des rapports de projets ou saisissent des informations dans le système d'information de l'entreprise. Après avoir re-catégorisé et re-contextualisé, les membres de l'équipe de projet passent au niveau du système d'entreprise où ils se consacrent à nouveau à l'entreprise opérationnelle jusqu'à ce qu'ils soient réaffectés à une autre équipe de projet.

Selon Nonaka et Takeuchi, la faisabilité de basculer rapidement et avec flexibilité entre différents contextes de connaissances et de construire ainsi un cycle dynamique de création de connaissances détermine la capacité organisationnelle à créer des connaissances.

2-2 Organisation en Plateforme

Inspiré par son expérience italienne et une étude de cas chez Olivetti, (Ciborra, 1996) avait proposé une méta-organisation afin de réagir adéquatement aux imprévus dans des circonstances instables. La direction suppose que les gestionnaires orientent leurs décisions vers des objectifs et des stratégies claires basés sur un processus rationnel de résolution de problèmes. Ciborra oppose cette fiction d'un processus de gestion systématique, avec sa vision du management qui se caractérise par le terme bricolage.

Semblable à l'ensemble de jazz, les employés de l'entreprise ont appris à jouer et à improviser ensemble afin de résoudre rapidement les problèmes qui se posent, de répondre aux demandes inattendues des clients ou de mettre en œuvre et de tester de nouvelles idées de produits sans longue justification et processus d'approbation.

Ciborra soutient que dans un environnement en évolution rapide, aucune des formes organisationnelles n'est en mesure d'optimiser l'utilisation des ressources. Une organisation caméléonien (sans forme) qui génère de nouvelles formes par recombinaison fréquente serait ici la plus appropriée. Du point de vue structurel, la plateforme est le résultat de l'union de mécanismes et de formes organisationnelles existantes sélectionnées et assemblées par la direction selon des plans et interprétations subjectifs et situationnels (Weick 1993).

La structure de l'organisation en plateforme est identifiée par sa flexibilité, sa mobilité et sa transformation continue qui résultent du chevauchement, de l'intersection et de la juxtaposition de différents arrangements d'organisation tels que le réseau, la matrice ou même la hiérarchie. Une organisation en plate-forme apparaît à la fois fragmentée et imbriquée. Cependant, elle pourrait être la seule forme qui survit à l'industrie de haute technologie dans laquelle une identité d'entreprise monolithique et fixe n'aurait pas été en mesure de faire face aux changements technologiques rapides. Contrairement à toute forme d'organisation traditionnelle, l'organisation en plate-forme présente un ensemble de toutes les qualités d'une coïncidence claire, apparemment opposée et surprenante. Cette plate-forme contient un mélange passionnant d'arrangements et d'interprétations préfabriqués ainsi que de solutions et de visions qui sont soit trouvées, soit fournies de manière incomplète ou qui ne se sont pas encore matérialisées. C'est un modèle qui change complètement notre opinion sur le structurel et permanent ou subjectif, informel et éphémère. C'est la fonction d'une organisation en

plate-forme, de faire face non seulement aux changements souvent soudains et radicaux des produits, des marchés et des technologies, mais aussi aux changements - de l'identité des domaines d'activité ou des segments industriels - qui sont ressentis par l'organisation de manière incidente.

Selon Ciborra, la capacité de quitter les anciennes identités et de développer une nouvelle identité adaptée à la phase technologique respective représente une clé de cette séquence rapide de processus de transformation inattendus et imprévus.

L'organisation en plate-forme est inspirée des plates-formes informatiques ou automobiles sur lesquelles un grand nombre de modèles sont produits. Les composants individuels des plates-formes organisationnelles peuvent représenter les unités organisationnelles, les départements, les fonctions et la division. Chaque unité définie a une mission et facilite le contrôle au moins au niveau local. L'intégration des différents composants est flexible. Des unités et des organisations hors des limites des entreprises sont également intégrées formant un écosystème de partenaires. Des projets communs de recherche et développement et des alliances mondiales se construisent et se désintègrent selon les besoins.

Grâce à l'existence de standards de plateforme, les technologies sont développées indépendamment des produits. Ainsi, les technologies peuvent être combinées à la dernière minute et regroupées en produits spécifiques pour lesquels une demande du marché est identifiée ou en produits qui réagissent aux activités des concurrents. La recherche et le développement (R&D) doivent travailler en étroite collaboration avec la fonction marketing dans une telle organisation afin d'exploiter rapidement les opportunités du marché.

L'organisation de la plateforme agit à deux niveaux. Premièrement, cela fonctionne à un niveau structurel dans lequel les routines et les transactions fonctionnent comme celles d'un réseau. Deuxièmement, elle agit au niveau supérieur où s'organisent les fréquents changements structurels. La recombinaison dynamique des routines et des transactions est importante à ce niveau et non les caractéristiques d'un arrangement organisationnel spécifique tel que celui d'un réseau.

3- De la structure infiniment plate à l'éclat d'étoile (Starburst)

Généralement, les entreprises structurent leur organisation en fonction des groupes de produits, des investissements de processus, des nécessités géographiques ou des fonctions afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience. Ces formes d'organisation suivent les critères de stabilité - en particulier celui de contrôle. La demande de renouvellement, les demandes de nombreux collaborateurs pour plus de liberté et de créativité ainsi que les technologies de l'information et de la communication ont

donné naissance à une gamme complète de nouvelles formes d'organisation. Quatre de ces types d'idéaux peuvent être décrits comme suit (Quinn et al. 1996).

Du point de vue de la connaissance, ces formes d'organisations - à savoir. «Infiniment plat», «inversé», «éclat d'étoile» et «araignée» - sont différents les uns des autres dans les aspects suivants:

- Localisation des connaissances: où peut-on réellement trouver le plus profond des connaissances qui présentent les compétences de base d'une entreprise;
- Localisation de la «personnalisation»: Où les connaissances sont-elles converties en solutions clients;
- Direction du flux de connaissances: dans quelle direction les connaissances créatrices de valeur circulent-elles;
- Méthode d'effet de levier: comment une organisation transforme-t-elle les connaissances individuelles en connaissances collectives;

Toutes les formes d'organisation précitées tendent à déléguer la responsabilité à la partie où l'entreprise entre en contact avec les clients. Tous les formes créent une organisation plate et suppriment les hiérarchies. Ils recherchent tous une communication client rapide, adéquate et individuelle. Toutes ces formes nécessitent de négliger la mentalité traditionnelle sur les lignes de commande, la structure employé/patron, le centre étant le pouvoir de premier plan et la gestion des actifs tangibles étant la clé du succès. Mais chacune de ces formes d'organisation varie considérablement en termes de but et de gestion. Examinons de plus près ces différentes formes d'organisation du point de vue de la connaissance.

3-1 L'organisation infiniment plate : répliation efficace des routines

Le centre de cette organisation reste en contact avec des nœuds infinis, par ex. personnel de terrain individuel, succursales de partenaires franchisés, etc. La connaissance des clients appartient aux employés des succursales qui travaillent en parallèle avec une communication moins directe. Ainsi, le centre est la source d'information, coordinateur, lieu de transfert des bonnes pratiques et solutionneur de problèmes. C'est le cœur du processus de croissance. Sur le marché, de nouveaux nœuds, c'est-à-dire des succursales ou des partenaires franchisés, sont constamment ajoutés au centre. En outre, le centre génère en permanence de nouveaux packages de produits et de services qui sont ensuite fournis aux nœuds au moyen de formations intensives et d'apprentissage en ligne.

De telles structures organisationnelles plates sont particulièrement efficaces lorsqu'il est possible de décomposer les activités des nœuds en sections individuelles et d'optimiser ces activités. Dans le meilleur des cas, la courbe de formation est accélérée à travers le système d'information de l'entreprise

de telle sorte que les employés ayant relativement peu de qualifications sont capables de donner des performances plus élevées relativement rapide.

Cela nous rappelle une division «taylorien» du travail dans laquelle la plus grande efficacité est liée à une croissance rapide et à un processus d'innovation continu. Cependant, il n'y a plus de cheminement de carrière traditionnel dans ces organisations infiniment plates. Les systèmes d'incitation salariale doivent contenir un équilibre entre des paramètres de performance qualitatifs et quantitatifs. Ce type d'organisation infiniment plate présente une option pour créer une organisation «hautement intelligente» avec des employés ayant relativement moins d'éducation et de connaissances. Il permet également de répondre rapidement aux évolutions du marché en se dotant d'«antennes de marché performantes». (Quinn et al. 1996)

3-2 L'organisation inversée : soutien à l'expertise individuelle

Généralement, dans une organisation inversée, les compétences clés de l'entreprise ainsi que la connaissance client se trouvent aux nœuds et non au centre, des exemples de telles organisations sont les hôpitaux, les bureaux d'études ou les bureaux d'études (ici, les nœuds sont les médecins, les partenaires du bureau d'études, les experts en ingénierie, etc.). L'échange de connaissances entre les nœuds individuels a tendance à se faire de manière informelle, tandis que l'échange de connaissances entre un nœud et le centre est un processus formel. Il s'agit d'une répartition distributive des connaissances, c'est-à-dire que l'organisation offre un soutien logistique ou support administratif pour experts mais qu'elle ne donne pas d'instructions ni ne contrôle les opérations commerciales. La fonction de supérieur hiérarchique se limite à surmonter les goulots d'étranglement, développer la culture d'entreprise, fournir des conseils sur demande, démarrer l'échange d'expériences et la coopération ainsi que fournir une gamme de services offerts aux experts. La hiérarchie peut exister dans une certaine mesure afin d'assurer la cohérence dans l'exécution d'une tâche selon les règles correspondantes. D'une certaine manière, la hiérarchie adopte les fonctions du personnel.

Les organisations inversées fonctionnent bien si l'employé qui gère le client a plus d'informations et de connaissances sur le problème du client et les solutions possibles que le centre et si les experts sont disposés à apprendre ensemble. Préserver un transfert de connaissances efficace et le développement des compétences de l'ensemble de l'organisation (pensée collective) est un défi particulier pour ces organisations inversées, de sorte que d'une part les connaissances soient conservées lorsqu'un spécialiste ou une équipe quitte l'entreprise et d'autre part, il est possible de créer de nouveaux domaines d'activité.

De plus, la perte de l'autorité formelle peut être traumatisante pour une prise en charge antérieure de type classique. Les spécialistes ignorent volontiers les règles et les normes de l'entreprise.

En conséquence, un système de valeurs communes fort et un système d'incitation qui honore non seulement la performance individuelle mais aussi la contribution au développement de l'ensemble de l'entreprise est nécessaire au fonctionnement d'une organisation inversée. Si cela ne se produit pas, la compétence individuelle qui est généralement élevée ne peut pas être convertie en compétence élevée de toute l'entreprise. (Quinn et al. 1996)

3-3 L'organisation Starburst : le créateur de nouvelles entreprises

Les organisations représentées sous la forme d'un éclat d'étoiles ont des connaissances spécialisées et créatrices de valeur dans les succursales ainsi qu'au centre. Ces entreprises génèrent continuellement de nouveaux domaines d'activité ou des entreprises qui à leur tour créent de nouvelles entreprises. La succursale opère en grande partie indépendamment sur le marché et lève son capital sur le marché.

Dans l'analogie avec la holding financière, l'organisation Starburst est un «savoir-faire» dans lequel de nouvelles entreprises se forment en permanence sur la base de la compétence spécialisée. Des exemples de telles sociétés sont les studios de cinéma, les compagnies d'assurance ou même les sociétés de logiciels qui ouvrent différents marchés et niches de marché avec leurs entreprises à l'aide d'un certain logiciel de base. Les grandes entreprises qui se sont lancées dans la mise en œuvre de systèmes ERP ont mis en place des services informatiques pour accompagner l'entreprise. Lorsque ceux-ci ont développé une expertise dans la mise en œuvre de solutions informatiques, les entreprises ont tiré parti de cette expertise et ont créé une autre société dont l'activité principale était les solutions informatiques.

Le renouvellement constant et la recombinaison des connaissances par la coopération sont plus importants pour ces entreprises que les composantes de stabilisation. Les organisations Starburst réussissent particulièrement bien lorsqu'elles disposent d'un savoir-faire coûteux ou complexe d'une part et d'autre part opèrent dans un environnement commercial qui évolue rapidement et pour lequel l'entrepreneuriat devient essentiel.

De cette manière, il est possible d'amortir immédiatement des connaissances coûteuses et spécialisées sur différents marchés. Ainsi, l'entreprise peut pénétrer rapidement les marchés différenciés avec un minimum de fonds propres et une compétence élevée. Le centre conçoit la culture organisationnelle, cultive l'innovation et le risque, fixe les priorités, sélectionne les personnes clés (un entrepreneur dans une entreprise ou des porteurs de savoir-faire importants) et se procure des ressources plus efficacement que la succursale. Cependant, les activités entrepreneuriales proprement dites ont lieu

dans les succursales qui ont une grande liberté dans l'organisation de leurs domaines d'activité tant que ces succursales ont un succès commercial. Un problème classique dans cette forme d'organisation est que, souvent, la direction centrale perd très rapidement confiance dans les succursales si les résultats de marché souhaités n'apparaissent pas assez rapidement. (Quinn et al. 1996)

3-4 L'Organisation Araignée : Créer de la valeur par les réseaux

La toile d'araignée est une métaphore d'un type de réseau idéal. Une telle forme organisationnelle lie les potentiels de coordination du marché et de la hiérarchie les uns aux autres de manière intelligente et se distingue par des relations coopératives - plutôt que compétitives - et relativement stables entre plus de deux entreprises juridiquement indépendantes ou unités d'entreprise financièrement plus ou moins dépendant. Les nœuds peuvent être des produits, des services ou des centres de compétences pour des technologies spécifiques. Ils peuvent porter une responsabilité régionale, avoir une existence à long terme ou être installés temporairement en tant que projets. La connaissance est mobilisée en présence de projets. Les connaissances circulent dans de nombreux nœuds. En règle générale, les nœuds individuels ne fonctionnent ensemble que temporairement afin de développer des solutions client spécifiques.

Le développement des connaissances est exponentiel. Très peu de nœuds donnent lieu à plusieurs options de combinaison. De tels réseaux liés à des projets ou à des commandes existent déjà depuis des centaines d'années, par ex. universités ou réseaux de groupes commerciaux. L'avantage des réseaux est qu'ils peuvent faciliter avec succès une spécialisation et une gestion élevées de différentes régions géographiques et se concentrer simultanément sur un problème spécifique d'un client spécifique. Par conséquent, le modèle de réseau est également utilisé dans la gestion des entreprises internationales, par ex. sous la forme d'un modèle de société transnationale (Bartlett & Ghoshal 1995).

Bien que le réseau soit bon pour une réponse rapide et pour des solutions ad hoc aux problèmes, il pose des difficultés pour développer des stratégies commerciales à long terme. La concurrence entre les nœuds individuels peut entraver la distribution des connaissances. Les réseaux ne fonctionnent correctement que s'il existe une culture ouverte et une volonté de coopérer. Les systèmes de notation doivent évaluer les réseaux en fonction de leur succès individuel et de leur contribution au succès total de l'organisation ou d'autres nœuds du réseau. Les intérêts communs des membres d'un réseau, un système de valeurs commun ou un système de valeurs croisées et le profit -qui sont tous réalisés par le travail d'équipe- sont essentiels pour le fonctionnement de chaque réseau. Selon Quinn (1996), les éléments suivants doivent être pris en compte pour une gestion efficace du réseau :

- Les réseaux doivent se chevaucher afin d'augmenter l'échange d'informations et le processus d'apprentissage.
- Les structures hiérarchiques doivent rester délibérément indéfinies.
- Les objectifs du réseau/projet doivent être définis et renforcés en permanence.
- Une trop grande élaboration doit être évitée en cas de règles destinées à l'appropriation de fonds ou à la distribution des bénéfices aux nœuds individuels.
- Des mécanismes continus doivent être développés afin de fournir aux nœuds les dernières informations sur l'environnement commercial externe.
- Les clients ainsi que les collègues doivent évaluer les performances des nœuds.
- Les membres des nœuds devraient être récompensés par des incitations individuelles et de groupe pour leur travail d'équipe.

En général, nous constatons que plusieurs de ces types d'idéaux de formes organisationnelles coexistent dans des organisations réelles. Par exemple, le système de réservation d'une compagnie aérienne et les systèmes d'exploitation respectifs sont liés mais sont conçus d'une manière complètement différente dans leur organisation. Le service de réservation est une toile d'araignée, les opérations de vol sont infiniment plates, l'administration financière est conservatrice et hiérarchique, la maintenance et le service au sol sont décentralisés et hiérarchisés et la formation et la formation avancée sont organisées fonctionnellement. Ainsi, différentes structures et contextes organisationnels peuvent coexister dans une même entreprise tant que cela a du sens pour les fonctions à remplir.

4- L'organisation multidivisionnelle

4-1 Indépendance Versus intégration

Au cours des 50 dernières années, les entreprises, en particulier les plus grandes, du monde entier se sont largement concentrées sur des divisions ou segments indépendants et principalement liés aux produits. Ces entreprises ont réussi et continuent de réussir sur des marchés et des environnements d'entreprise relativement stables. Les entreprises multidivisionnelles sont les mieux équipées pour réagir aux changements linéaires et progressifs de l'environnement de l'entreprise. Cependant, une organisation avec des processus organisationnels et des règles de conduite constamment améliorés - où tout est gouverné - est devenue le talon d'Achille de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en évolution. Un tel environnement nécessite d'agir sous des changements turbulents souvent imprévisibles et de type discontinu (Ghoshal & Bartlett 1995).

Une entreprise multidivisionnelle est mal équipée pour un renouvellement stratégique et largement incapable de développer de nouveaux domaines d'activité au sein de l'entreprise. La croissance d'une telle entreprise est principalement limitée aux domaines d'activité existants au moyen d'économies d'échelle, d'économies de gamme ou par une énorme puissance financière. De nouvelles activités ont tendance à être lancées par l'acquisition de petites entreprises de création.

La nature indépendante des unités d'affaires individuelles crée des obstacles sur la voie du succès dans un concours de connaissances dans lequel les produits et services regroupent les différentes compétences d'une entreprise et créent de la valeur pour les clients de manière intégrée. Le principe de l'indépendance empêche les entreprises d'intégrer leurs diverses ressources de recherche, de développement, de production et de marketing dans un système cohérent de création de valeur. L'entreprise multidivisionnelle est bâtie sur l'hypothèse d'une indépendance horizontale et d'une dépendance verticale et dans sa forme pure ne dispose d'aucun mécanisme efficace pour gérer les interdépendances. L'interdépendance horizontale ne fait pas partie de la mentalité de cette forme d'organisation.

(Ghoshal & Bartlett, 1995 soutiennent que la force des entreprises multidivisions dans un environnement concurrentiel linéaire et de plus en plus changeant est le résultat de méthodes efficaces de traitement de l'information et du développement des connaissances dérivées de ce traitement. Dans ces entreprises, le traitement de l'information est structuré en fonction du niveau de l'unité commerciale, du niveau de la division et du niveau de l'entreprise. Les unités commerciales fournissent des données. Ces données sont analysées et organisées en informations pertinentes pour l'entreprise au niveau de l'unité commerciale et de la division. Toute l'entreprise (groupes du personnel de l'entreprise) combine des informations provenant de différentes sources dans le but de générer de la valeur. La direction de l'entreprise absorbe et institutionnalise ces connaissances afin d'en tirer une «sagesse» qui devient une partie de la perspective et des normes acceptées d'entreprise. Les mécanismes et routines de budgétisation, de planification et de contrôle représentent la force dominante de l'entreprise divisée par une répartition efficace du travail et une spécialisation dans l'approvisionnement, l'analyse et l'interprétation des données aux stades de l'information, de la connaissance et de la «sagesse». L'entreprise multidivisionnelle hiérarchique est bien équipée si le coût de l'information est élevé et si l'environnement de l'entreprise est stable (Klodt et al. 1997). Des connaissances organisationnelles sont générées et utilisées de plus en plus pour améliorer le processus de fonctionnement des activités existantes.

Cependant, ces entreprises n'ont pas l'antithèse de ce processus séquentiel et incrémental de développement des connaissances qui est nécessaire au renouvellement stratégique. Les entreprises

multidivisions ne disposent pas d'un processus capable de remettre en question la sagesse institutionnalisée, de renverser les bases de connaissances existantes et de reconfigurer les sources de données. Les entreprises s'immobilisent en l'absence de ces défis. Trop de «vaches sacrées» entravent le processus d'action et d'anticipation au-delà des frontières des divisions. Cette critique de Ghoshal et Bartlett est partagée par un autre chercheur en management, notamment du point de vue des multinationales. Contrairement à la forme M (m = multidivisionnelle), (Hedlund,1994) a proposé une nouvelle forme d'organisation appelée forme N (n = nouvelle) qui permet de mieux gérer les variations importantes et les changements rapides des connaissances au sein des entreprises. Au lieu d'apporter des informations à un point de décision donné, les décisions devraient être déplacées là où les connaissances sont disponibles. Jetons un coup d'œil au concept d'entreprise plus apte à se renouveler par rapport à l'organisation multidivisionnelle traditionnelle.

4-2 L'entreprise entrepreneuriale

(Ghoshal & Bartlett,1995) ont développé une forme d'organisation appelée «Entrepreneurial Corporation».

La société entrepreneuriale comprend trois processus: le processus entrepreneurial, le processus de renouvellement et le processus d'intégration qui relie les deux processus précédents. Ces processus reçoivent une forme définie par les entrepreneurs de première ligne, les chefs d'entreprise et les entraîneurs de haut niveau. Si les processus décrits ci-dessous et les tâches des acteurs se retrouvent couramment dans toutes les entreprises, le type de mise en œuvre est complètement différent dans chaque cas.

- Le processus entrepreneurial représente la recherche d'opportunités commerciales et la capacité externe de l'organisation à créer de nouveaux domaines d'activité
- Le processus d'intégration permet à la société entrepreneuriale de lier et d'exploiter ses ressources dispersées pour bâtir une entreprise prospère
- Le processus de renouvellement maintient la capacité de l'entreprise entrepreneuriale à remettre en question ses propres croyances et pratiques et à se revitaliser continuellement afin de développer une institution durable. Chacun de ces processus nécessite certaines infrastructures et mécanismes organisationnels que nous verrons en détail par la suite Le processus entrepreneurial. (Bartlett & Ghoshal 1995)

« La société entrepreneuriale est une entreprise construite autour d'un processus entrepreneurial de base qui anime tout le monde et tout, c'est l'entreprise qui le fait. Un processus entrepreneurial nécessite une interaction étroite entre trois rôles de gestion.» (Ghoshal & Bartlett 1995)

Les entrepreneurs de première ligne sont les fers de lance de l'entreprise. Il est de leur responsabilité de créer et de poursuivre de nouvelles opportunités de croissance. Les entraîneurs aux postes de cadres intermédiaires et supérieurs jouent un rôle central dans la l'évaluation. Ils développent et soutiennent les initiatives des entrepreneurs. Les chefs d'entreprise au sommet de l'organisation établissent la mission stratégique globale de l'entreprise qui définit les limites des initiatives entrepreneuriales et définit également les normes de performance très exigeantes que ces initiatives doivent respecter. Nous pouvons trouver quatre attributs dans les entreprises qui ont institutionnalisé un processus entrepreneurial réussi :

- Premièrement, les organisations sont construites autour d'unités relativement petites. Matsushita a lancé une nouvelle entreprise pour chaque nouveau produit selon le concept «un produit - une division». ABB est connu comme un réseau de 1300 entreprises distinctes comptant en moyenne 200 employés par entreprise. Nous pouvons observer la même pratique dans de nombreuses entreprises. Pour construire de si petites unités, ces entreprises ont abandonné la notion des unités d'affaires stratégiques fonctionnellement complètes qui disposaient de toutes les ressources clés afin de maîtriser pleinement leur performance. Au lieu de cela, ils ont structuré des «unités de performance» incomplètes qui sont interdépendantes et doivent utiliser les ressources de chacun pour atteindre leurs propres objectifs. Du point de vue de la création et du transfert des connaissances, c'est un constat important car la base de l'intégration des connaissances est posée après avoir considéré l'entreprise.
- Deuxièmement, à chaque étape de l'idée initiale au développement du produit, en passant par le prototypage, les tests de marché et la commercialisation, il est nécessaire d'établir et de proposer un budget spécifique. Les ressources nécessaires sont allouées en plusieurs étapes au lieu de s'engager dans un plan à long terme clairement articulé dès le début.
- Troisièmement, le système de contrôle financier hautement structuré et rigoureusement mis en œuvre garantit que les défaillances sont détectées immédiatement, les risques sont minimisés et les entreprises prospères sont encouragées en conséquence.
- Quatrièmement, les entreprises qui réussissent ont une compréhension clairement articulée et largement partagée des activités qui sont destinées à l'entreprise et des résultats à attendre dans quel horizon temporel. Les limites réelles que l'entrepreneur doit garder à l'esprit peuvent être formulées en tenant compte de la technologie ou de groupes de clients spécifiques. Ces limites servent de guide aux entrepreneurs pour concentrer leur propre énergie créative.

4-3 Le processus d'intégration

Le processus entrepreneurial à lui seul n'est pas suffisant pour une entreprise qui est menacée de s'effondrer ou n'est pas en mesure d'offrir une solution client complète si les processus d'intégration sont sous-développés. En l'absence d'un tel processus d'intégration, l'entrepreneuriat décentralisé peut conduire à une amélioration temporaire des performances à mesure que le vide existant est maîtrisé, mais le développement à long terme de nouvelles capacités est négligé. Le processus d'intégration dans les entreprises comporte trois volets:

- Intégration basée sur la valeur qui doit être réalisée par la direction de l'entreprise avec les entraîneurs. Il est nécessaire de développer une culture d'entreprise dans laquelle des qualités telles que le travail d'équipe, l'ouverture aux problèmes et aux solutions des autres et le soutien et l'utilité sont acceptés comme des valeurs de l'entreprise. Cela ne fonctionne dans une entreprise entrepreneuriale que lorsque la direction charismatique donne l'exemple en suivant ces valeurs et exige la même chose des employés et lorsque les systèmes d'incitation sont orientés vers le succès d'une unité et le succès global de l'entreprise.
- L'intégration d'une entreprise basée sur les connaissances implique un transfert efficace des connaissances - qu'il s'agisse de connaissances client, de bonnes pratiques ou de création de compétences à moyen et long terme.
- L'intégration opérationnelle vise à gérer l'interdépendance et les potentiels de l'entreprise opérationnelle. L'une de ces fonctions consiste à proposer des solutions aux clients clés. Une autre fonction encore consiste à laisser un certain nombre d'entrepreneurs faire des affaires - par ex. de grands projets - ensemble. L'intégration opérationnelle peut également signifier organiser le processus d'achat de telle manière qu'il soit possible d'augmenter le pouvoir d'achat et de réduire les prix en raison des volumes d'achat élevés. Dans le processus d'intégration, les entraîneurs jouent un rôle important dans le transfert des connaissances. Ils coordonnent le travail d'équipe et montrent qui sait quoi dans l'entreprise, rassemblent les initiatives d'entrepreneurs afin d'être en mesure de proposer des solutions complètes. Les programmes au niveau de l'entreprise, tels que les projets interfonctionnels ou la gestion de la qualité totale, peuvent contribuer à soutenir un processus de coaching axé sur les objectifs qui donne des résultats comparables et mesurables. En outre, le processus d'intégration dans une entreprise peut prendre une forme spécifique grâce à une analyse comparative à l'échelle de l'entreprise et à l'évolution d'un processus d'apprentissage commun résultant de cette analyse comparative. (Ghoshal & Bartlett, 1995 ; Graham & Pizzo, 1996)

4-4 Le processus de renouvellement

Alors que le processus d'intégration relie et met à profit les compétences existantes de l'organisation, le processus de renouvellement remet en question les stratégies et leurs hypothèses sous-jacentes en permanence et inspire l'acquisition de nouvelles compétences afin d'être préparé pour la compétition à l'avenir. Dans toute grande organisation, il existe un besoin d'un environnement d'apprentissage structuré qui facilite l'apprentissage continu afin de permettre aux gens d'atteindre les utilisateurs finaux. Cela nécessite que le contenu soit préparé à mesure que de nouveaux systèmes arrivent et que les processus changent constamment. Un processus de renouvellement comprend deux composants symbiotiques :

- Rationalisation et restructuration des business unités existantes pour parvenir à une amélioration continue de la performance opérationnelle.
- La deuxième partie du processus de renouvellement est la revitalisation. Cela implique la création de nouvelles compétences et de nouvelles activités d'affaires.

Le processus de renouvellement est construit sur le principe d'évolution continue des affaires. Le processus de renouvellement met l'accent sur la symbiose significative entre le présent et l'avenir.

Il n'y a pas de succès à long terme sans performance à court terme, tout comme les résultats à court terme ne signifient pas grand-chose à moins qu'ils ne contribuent à construire une vision à long terme de l'entreprise.

Dans le processus de renouvellement, il incombe à la direction de l'entreprise de maintenir un équilibre entre le succès à court terme et la vision à long terme et les compétences requises à cet effet. Enfin, la capacité d'une entreprise à se renouveler en permanence dépend de la capacité de ses dirigeants de première ligne à motiver leurs employés pour une rationalisation et une revitalisation continue. Les suggestions d'amélioration et les nouvelles idées sont apportées par le commercial, l'exploitant de l'usine ou les ingénieurs de R&D. Ils ne sont pas disposés à accepter la possibilité que l'entreprise ne soit pas en mesure de mettre en œuvre ces idées ou de présenter clairement à court terme pourquoi telle ou telle suggestion ne peut pas être mise en œuvre sous sa forme actuelle.

Les entraîneurs sont les motivateurs du processus de renouvellement tout comme le formateur d'une équipe qui exhorte, motive et communique la vision aux membres de l'équipe. Le développement simultané des trois processus est crucial pour le succès de l'entreprise entrepreneuriale. Un processus entrepreneurial sans intégration donnera aussi peu de résultats qu'un processus d'intégration qui n'est pas dirigé par des objectifs commerciaux clairs de processus entrepreneurial. (Ghoshal & Bartlett, 1995; Graham & Pizzo, 1996)

Conclusion

Dans cet article, nous avons essayé de répondre aux questionnes suivantes : Comment créer une organisation sans frontières où les connaissances entrent et sortent, de haut en bas et de bas en haut, où les connaissances circulent entre les unités et où les «silos de connaissances» n'existent pas? Comment créer une organisation agile qui apprend rapidement, innove et exécute ses routines quotidiennes de manière efficace?

Lorsque les gens construisent une culture et une structure organisationnelles axées sur la maximisation de la capacité d'apprentissage de l'organisation, ils sont capables de construire un apprentissage qui traverse toutes les frontières - temporelles, verticales, horizontales, externes et géographiques. Il y a aussi intégration, intimité et proximité entre la direction, les employés, les clients, les concurrents et la communauté.

Le besoin et l'opportunité de poursuivre les recherches sur la même thématique existent dans deux directions. Premièrement, les modèles de structures exposés dans cet article peuvent être appliqués et testés sur une organisation à travers un projet de recherche collaboratif. Deuxièmement, les résultats peuvent être élargis et enrichis en réalisant des études de cas supplémentaires dans divers segments et activités. L'une des principales motivations de cet article était de contribuer à la littérature en matière d'impact de la gestion des connaissances sur l'organisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alavi, M., Leidner, D., (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Q*.
- Benyoussef. N & Oubouali. Y (2020) « Taille, structure, culture de l'organisation et mesure équilibrée de la performance : une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3:Numéro 4 » pp: 965– 1001.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*
- Ciborra, C. U. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures and surprises. *Organization Science*.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1995). Building the entrepreneurial corporation: New organisational processes, new managerial tasks. *European Management Journal*.
- GMIRA F. & KHAOUJA M., (2021) «Gestion des connaissances et performance organisationnelle, quels instruments de mesure?», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2 : Numéro 9» pp : 65- 88.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76, 131–142.
- Graham AB, Pizzo VG (1996) A question of balance: case studies in strategic knowledge management. *European Management Journal*.
- Hansen, M. T. (2009). In Collaboration.; Boston (Mass.): Harvard Business Review (ed) (1998) (Ed.), *Harvard business Review on knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*.
- Hitt, W. H. (1996). The learning organisation: some reflections on organizational renewal. *Employee Counselling*. 1.8(7): 16-25.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*
- Leonard-Barton, D. (1992a). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strateg Manage J*.
- Marquardt, M.J. (1996). Building the learning organisation: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw Hill.
- Massaro, M. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.

- Nelson, R. and Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nonaka I and Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York
- North, K. (1997). *Localizing global production*. Geneva: International Labour Office
- Oubrahim, A. and Benlahcen Tlemçani, M. 2020. *Instabilité des alliances stratégiques: Approche par le changement organisationnel : Essai d'analyse et revue de littérature*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 2, 1 (Jul. 2020).
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. *Harvard Business Review*.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprises*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B., et al. (1996). *Leveraging intellect*. The Academy of Management Executive.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*. *Journal of Management*.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). *Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance*. *Organization Science*
- Tushman, M. L., & O'reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*.
- Von Hippel, E. (1987). *Cooperation between rivals: Informal know-how trading*. *Res Policy* (Amsterdam)
- Weick, K. E. (1993). *Organization re-design as improvisation*. In G. Huber & W. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.