

Knowledge Management, Innovation et Performance des Organisations : Les Eléments d'une Approche Théorique

Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance :Elements of a Theoretical Approach

Ayoub OTMANI

Doctorant Chercheur

Laboratoire de Recherche sur l'Intelligence Stratégique (LIS)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II

Taoufik BENKARAACHE

Professeur Chercheur

Directeur du Laboratoire de Recherche sur l'Intelligence Stratégique (LIS)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II

Date de soumission : 16/03/2019

Date d'acceptation : 18/04/2019

Pour citer cet article :

OTMANI A. & BENKARAACHE T. (2019) « Knowledge Management, Innovation et Performance des Organisations : Les Eléments d'une Approche Théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 413- 426

Résumé

L'émergence de l'Economie Fondée sur la Connaissance, l'intensification de la concurrence et l'évolution exponentielle des Technologies de l'Information et de la Communication caractérisent le climat actuel des affaires et des organisations. Les besoins et les exigences des clients se multiplient et la durée de vie des produits se raccourcit.

Ainsi, face à ces défis, toute organisation se trouve dans l'obligation de s'améliorer constamment voire de réinventer son business model en vue de survivre et de développer son avantage concurrentiel, en faisant appel à sa capacité de mobiliser, d'acquérir, d'assimiler et de reproduire les bonnes connaissances susceptibles de booster ses activités d'innovation et de mise en œuvre de nouveaux produits.

Dans cet article, nous essayons de mettre en évidence la contribution de la Gestion des Connaissances à la capacité d'innovation et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Mots clés : Economie Fondée sur la Connaissance ; Gestion des Connaissances ; Innovation ; Performance ; Modèle EFQM.

Abstract

The emergence of the Knowledge Based Economy, increased competition and the exponential evolution of Information and Communication Technologies characterize the current business and corporate climate. Customer needs and requirements are increasing and product life is shortening.

Thus, in the face of these challenges, any organization is obliged to constantly improve or reinvent its business model in order to survive and develop its competitive advantage, using its ability to mobilize, acquire, assimilate and reproduce the right knowledge likely to boost its innovation activities and the implementation of new products.

In this article, we try to highlight the contribution of Knowledge Management to the organization's innovativeness and the improvement of organizational performance.

Keywords: Knowledge Based Economy; Knowledge Management (KM); innovation; Performance; EFQM Model.

Introduction

Dans un contexte international marqué par l'émergence de l'Economie Fondée sur la connaissance, l'intensification de la concurrence et la révolution technologique, la connaissance est devenue une ressource indispensable pour toute organisation dans tous les secteurs d'activités. Reconnue désormais comme étant le véritable carburant de la nouvelle économie, la connaissance est source d'innovation, de compétitivité et de performance.

De ce point de vue, Le succès de toute organisation est de plus en plus tributaire de son capital immatériel qui porte notamment sur les connaissances explicites et tacites (compétences, savoir faire, expériences, etc.) détenues par les collaborateurs.

En effet, Le Knowledge Management est une démarche managériale permettant de maîtriser cet actif immatériel, à travers la mobilisation et l'exploitation efficace de la connaissance en vue de créer de la valeur ajoutée, se développer face à la concurrence et améliorer la performance de l'organisation.

Selon le rapport de la Banque Mondiale (2013), l'Economie Fondée sur la connaissance se compose de quatre piliers : la Gouvernance, l'Education, l'Innovation, et les Technologies d'Information et de Communication. L'innovation est reconnue comme étant un élément primordial pour l'organisation à l'ère de l'économie fondée sur la connaissance. En effet, si l'organisation ne cherche pas, constamment, à concevoir de nouveaux produits et services, il risque de devenir plus vulnérable face à un environnement de plus en plus hostile et turbulent. A cet effet, le facteur clé de survie et de croissance est la capacité à concevoir et mettre en œuvre de nouveaux produits et services. Cependant, pour innover, les entreprises doivent mobiliser, diffuser et exploiter les connaissances en vue d'en produire de nouvelles. Selon Popadiuk & Choo (2006) «L'innovation est une nouvelle connaissance dans des produits, des processus et des services ».

Cet article essaye de mettre en évidence la contribution du KM au processus de l'innovation au sein de l'organisation, en vue d'améliorer sa performance. Il cherche à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Dans quelle mesure le Knowledge Management pourrait renforcer les activités d'innovation et, par conséquent, améliorer la performance de l'Organisation ?

Pour ce faire, nous allons développer, dans un premier temps, le concept du Knowledge Management, ses enjeux et son apport à l'innovation ; ensuite, nous allons définir l'innovation avec ses différentes typologies, pour montrer sa relation avec le Knowledge Management ; enfin, nous allons essayer de démontrer l'impact du KM et de l'Innovation sur la performance organisationnelle.

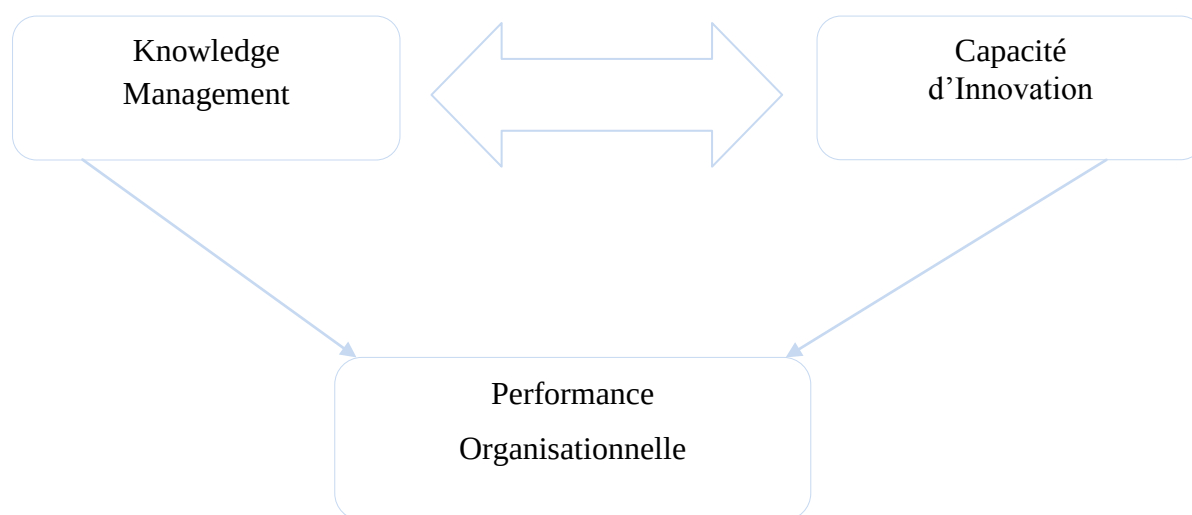


Figure1 : Modèle conceptuel de la problématique (Auteurs)

1. Du Knowledge Management et de l'Innovation

Le knowledge Management consiste à structurer et développer le capital intellectuel des organisations. Selon Prax (2000), c'est une « démarche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession et bien entendu également les documents, les règles, les procédures, les institutions, etc. »

Le Knowledge Management est une approche visant la capitalisation des connaissances, des savoirs, des savoir-faire et des expériences détenus par le personnel d'une organisation. Il repose sur l'usage des outils de collaboration et de capitalisation permettant la création, la collecte, la formalisation, le partage et la diffusion des connaissances, dans le but d'encourager l'apprentissage collectif, l'innovation et l'amélioration de la performance.

Selon Gille Balmissse (2002), le KM est défini comme « étant l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs.

Elle vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise ».

Prax (2012) définit le KM selon quatre critères complémentaires:

- **Utilitaire:** le Knowledge management sert à apporter l'information qu'il faut au moment où il faut, sans que j'en fasse la demande.
- **Opérationnelle:** combiner les savoirs et les savoir-faire dans les processus et les organisations pour créer de la valeur.
- **Fonctionnelle:** manager le cycle de la vie d'une connaissance : l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation ...
- **Economique:** valoriser le capital intellectuel de la firme».

Par ailleurs, selon Prax (2012), le Knowledge Management répond à trois enjeux majeurs :

- Optimiser les projets et les processus: à travers la capitalisation et la réutilisation des savoirs et savoir faire existantes, la diffusion des meilleures pratiques, la réduction des erreurs répétitives, etc.
- Valoriser le développement des collaborateurs : via la cartographie des experts et des compétences, la mobilisation et la diffusion des connaissances et des expériences par les communautés de pratique et d'apprentissage ;
- Innover : par la création d'un environnement favorisant l'émergence de nouvelles idées par fertilisation croisée, leur capture, leur validation et leur transformation en projet.

Pour ce qu'est de l'innovation, il s'agit d'un concept complexe qui implique la mobilisation de divers facteurs individuels, organisationnels et contextuels pour son adoption.

Selon Damanpour (1991), le processus d'innovation implique l'acquisition, la diffusion et l'utilisation de nouvelles connaissances.

Pour Gloat et Terziowski (2004), l'innovation est une pratique et un processus permettant de capturer, acquérir, gérer et diffuser les connaissances en vue de générer de nouvelles connaissances qui permettront de concevoir et mettre en œuvre des produits et services distinctifs et à forte valeur ajoutée.

Le manuel d'Oslo (2005) distingue entre quatre types d'innovation :

- L'innovation organisationnelle : l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques de l'entreprise, pour l'organisation du lieu de travail, ou des relations extérieures;
- L'innovation de produit : l'introduction de produits ou services nouveaux ou significativement améliorés ;
- L'innovation de procédés : l'adoption de méthodes de production technologiquement nouvelles ou significativement améliorées. Elles comprennent les nouvelles techniques, les nouveaux équipements et/ou logiciels ;
- L'innovation marketing : l'adoption de méthodes marketing nouvelles ou impliquant des changements significatifs du design ou d'emballage des produits, de promotion, de distribution ou de tarification.

Par ailleurs, Herkama (2003) souligne que l'objectif premier et fondamental de l'innovation est de produire de nouvelles connaissances qui peuvent développer et trouver des solutions réalisables pour les défis auxquels fait face la société.

Les travaux menés par Nelson et Winter (1982) sur l'innovation avancent que les individus ne disposent que de connaissances limitées et doivent, par conséquence, interagir avec les autres en vue de les enrichir. L'innovation résulte, ainsi, des interactions entre différents acteurs qui se mettent en réseau pour développer leurs capacités d'absorption et exploiter de nouvelles opportunités. Elle englobe tout le processus de création d'une nouvelle connaissance, d'invention d'une nouvelle idée jusqu'à sa mise en œuvre sur le marché.

Ainsi, Il semble que la connaissance et sa gestion, à travers notamment les techniques de capitalisation et de collaboration, sont fortement corrélées avec l'activité d'innovation en entreprise.

En effet, Le processus d'innovation dépend fortement de la connaissance, notamment dans sa forme tacite. Les connaissances ou les idées nouvellement générées peuvent se transformer, à travers les expériences et les compétences intellectuelles du capital humain, en produits, services et processus organisationnels susceptibles de doter l'organisation d'un avantage concurrentiel sur son marché.

2. Connaissance et Innovation

Selon Idriss J. ABERKANE (2015), entre autres propriétés de la connaissance, qui demeure au cœur de toute forme d'innovation, nous citons celles ayant un impact direct sur l'innovation :

- La connaissance est infinie, prolifique, contrairement aux matières premières qui sont finies.
- La connaissance est collégiale, c'est-à-dire que chacun en possède une partie, et personne le tout. La mise en réseau permet de fructifier et d'enrichir la connaissance et optimise les processus d'apprentissage collectif et organisationnel ;
- La connaissance n'est pas rivale. Une idée, contrairement à un bien de consommation ou à un service, ne doit être produite qu'une seule fois et elle peut alors être utilisée plusieurs fois sans que cela diminue sa valeur ;
- Les connaissances sont cumulatives. L'état actuel des connaissances fournit un terrain fertile à partir duquel on peut développer de nouvelles connaissances ;
- Les connaissances sont reproductibles à un coût négligeable, en particulier les connaissances numérisées.

Ces propriétés de la connaissance ont de profondes implications sur l'activité d'innovation. En effet, la nature des connaissances cumulative, infinie et collégiale, non-rivale avec un faible coût de reproduction impliquent qu'elles soient socialement et librement accessibles afin que la diffusion de l'innovation puisse se faire aussi rapidement et à moindres frais que possible. La mise en œuvre efficace des connaissances peut accélérer le développement de nouveaux produits et services. En outre, les connaissances s'accroissent et s'enrichissent en les partageant et en les mettant en réseau. Cela fructifie la mobilisation de nouvelles idées et concepts et suscite les processus de créativité et d'innovation. Dans ce cadre, les plateformes de collaboration, de capitalisation, d'échange des connaissances et de travail collaboratif permettent de capitaliser les connaissances existantes et d'intégrer les connaissances externes issues des besoins et attentes des clients ainsi que de l'environnement concurrentiel de l'organisation, en vue de mettre en œuvre de nouveaux produits et services à la hauteur avec la meilleure qualité possible.

Connaissance et innovation sont de facteurs nécessaires à l'ère de la nouvelle économie. Innover de manière constante exige un système de gestion des connaissances apte à rendre l'entreprise apprenante, agile et créatrice. De fait, la gestion des connaissances est une pratique fondamentale pour une gestion efficace de l'innovation (Budros, 2013). La connaissance est vue comme une importante source d'avantage compétitif en fonction de son rôle dans l'innovation selon Nonaka et Takeuchi (1997). Ces deux chercheurs avancent que l'avantage compétitif des entreprises japonaises est fondé sur leur capacité à créer de la

connaissance organisationnelle, de la diffuser dans l'organisation et à l'incorporer dans les produits et services. Les entreprises japonaises ont réussi à innover de manière continue et la mission du Knowledge Management devient alors plus importante que les autres dimensions de la gestion. Dans ce contexte, la performance et la compétitivité de l'organisation entreprise sont issues, d'une part, de la gestion des connaissances et, d'autre part, de la gestion de l'innovation.

3. Impact du KM sur l'Innovation et la Performance Organisationnelle

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de Knowledge Management permet à l'organisation de déployer des outils et plates-formes collaboratifs qui facilitent la mémorisation, le partage des connaissances et la mise en commun des experts de l'organisation, en vue d'optimiser le processus d'innovation.

L'impact de l'innovation sur la performance de l'organisation a fait l'objet de plusieurs études et recherches.

En effet, considérée comme l'un des concepts importants dans la recherche en Management (Ho, 2008), la performance organisationnelle est définie comme étant le rapport entre la productivité réelle et la productivité prévue de l'entreprise. Elle reflète la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs et réaliser sa stratégie moyennant la mobilisation des ressources humaines, financières et des capacités managerielles, des principes de bonne gouvernance et de dévouement constant (Mahapatro, 2013). En effet, pour confronter la concurrence et la croissance des tendances, et en vue de garantir l'enjeu de performance, l'innovation serait un outil primordial permettant à l'organisation de concevoir et mettre en œuvre de nouvelles produits et services qui répondent exactement aux besoins et attentes de la clientèle.

La définition de la performance organisationnelle varie selon les chercheurs. La plupart d'entre eux utilisent le terme « performance » pour désigner l'ensemble des mesures d'efficacité et d'efficience en termes des intrants (objectifs, plan d'actions, ressources humaines, financières, matérielles, etc.) et des extrants (résultats, produits, services, impacts, etc.).

Selon Chen & Quester (2006), La performance organisationnelle est un concept très large qui englobe différentes dimensions de la gestion, de l'excellence opérationnelle et concurrentielle d'une organisation et de ses activités. Outre la performance financière, d'autres indicateurs de performance non financiers (innovation, satisfaction de la clientèle, etc.) ont été intégrés dans des études antérieures en vue de bien comprendre la performance de l'organisation.

Dans ce contexte, les travaux de Damanpour (2009) se sont intéressés sur les effets produits par l'adoption de trois types d'innovation à savoir les services, les processus technologiques et les processus administratifs, en se basant sur un échantillon de 428 organisations publiques de la Grande Bretagne. Les résultats montrent que c'est la combinaison de différents types d'innovation technologiques et non technologiques qui génère des gains de performance.

Par ailleurs, les travaux de Walker et al. (2010) se sont focalisés sur les effets produits directement ou indirectement par l'adoption d'innovations managériales. Les auteurs, qui se sont basés sur une enquête portant sur 136 gouvernements locaux de la Grande-Bretagne, affirment que les innovations managériales sont plus réussies lorsqu'il y a une cohérence entre les nouvelles pratiques introduites et les objectifs et indicateurs en vigueur dans l'organisation. De même, ils soulignent le fait que les innovations managériales n'ont pas de répercussion directe sur la performance organisationnelle et que cet effet est médiatisé par les pratiques de gestion de la performance.

D'autre part, l'innovation n'est pas toujours source d'amélioration de performance organisationnelle. En effet, les travaux de Hartley (2005) soulignent que l'innovation ne va pas de pair avec l'amélioration de la performance. En effet, comme l'illustre la figure ci-dessous, quatre cas de figure se présentent : le premier cas incarne la stabilité de l'environnement et l'inertie organisationnelle et, par conséquent, impliquent l'absence d'innovation et d'amélioration de performance. Le second cas représente l'amélioration continue de la performance sans recourir à l'innovation. Le troisième cas indique la présence des pratiques d'innovation mais qui demeurent sans impact sur l'amélioration de la performance de l'organisation, c'est le cas notamment des innovations en matière de services non adaptés aux usagers, ou des problèmes d'appropriation des nouvelles pratiques. Le dernier cas représente l'innovation qui impacte l'amélioration de la performance, à travers des pratiques réussies d'adoption et de mise en œuvre des innovations. Ainsi, Hartley invite la communauté scientifique à se débarrasser de la vision normative des innovations.

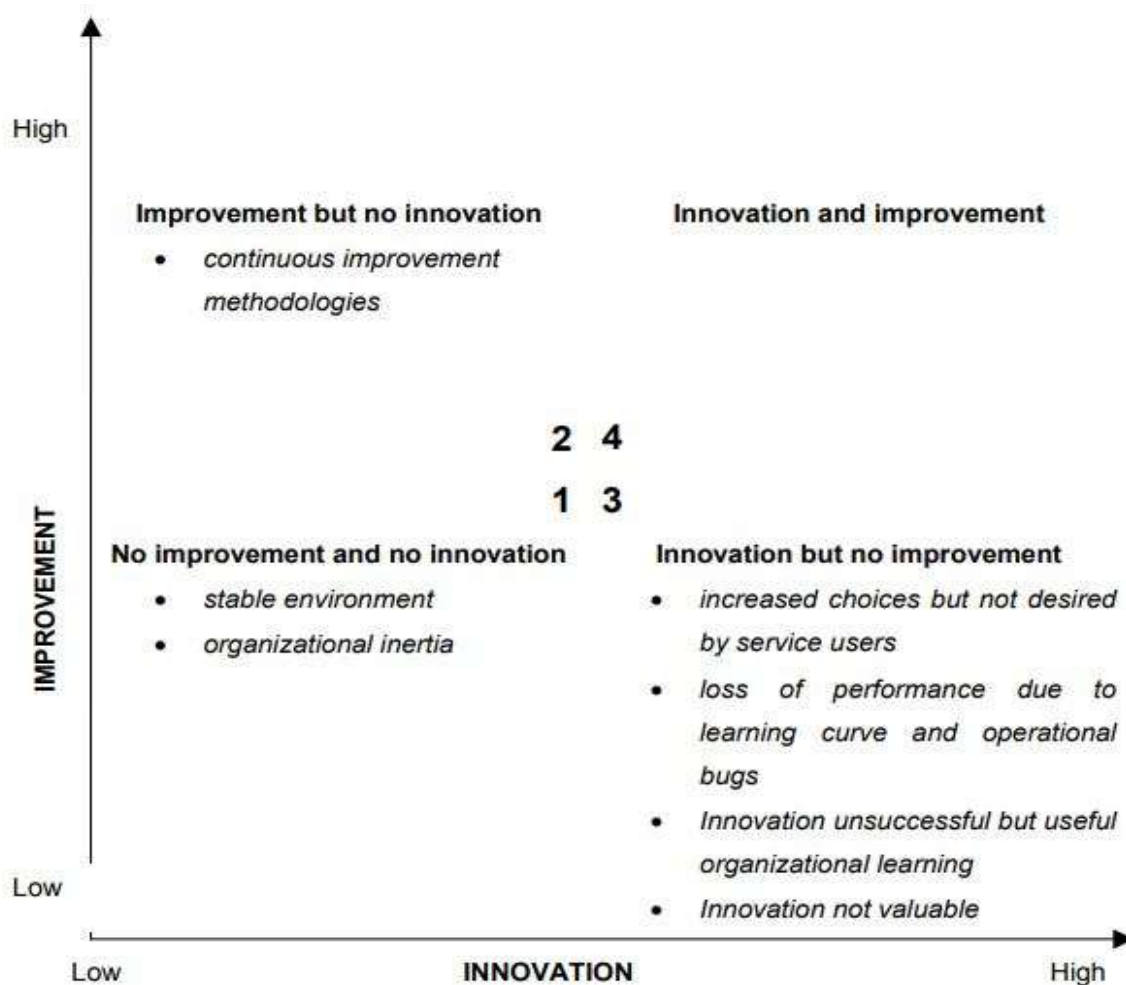


Figure2 : Innovation et amélioration de la Performance (Hartley, 2005)

Au niveau de l'entreprise, le Knowledge Management est l'un des facteurs déterminants pour renforcer et maintenir la performance de l'entreprise. Selon le modèle EFQM ci-après, le Knowledge Management intervient à la réalisation de la performance organisationnelle, mais pas isolément. En effet, pour que le Knowledge Management puisse remplir son rôle, l'entreprise est appelée, tout d'abord, à se fixer une vision stratégique, qui doit être déclinée en objectifs opérationnels par le Top Management (Leadership). Par la suite, ces objectifs doivent s'appuyer sur des ressources tangibles telles que des équipements, des biens, etc. et intangibles à savoir les connaissances et les compétences détenues par les collaborateurs, en vue d'atteindre les objectifs opérationnels. Enfin, ces ressources seront intégrées dans des processus opérationnels.

La combinaison de tous ces facteurs donne lieu à des résultats favorables en termes de satisfaction du personnel puisque le Knowledge Management favorise la collaboration, le partage et l'apprentissage collectif ; satisfaction du client en répondant exactement à ses besoins et attentes à travers une démarche participative depuis la détection de ses besoin en les intégrant dans les processus de production, de commercialisation et de livraison des biens et services ; et impact sur l'environnement aussi bien micro que macro économique.

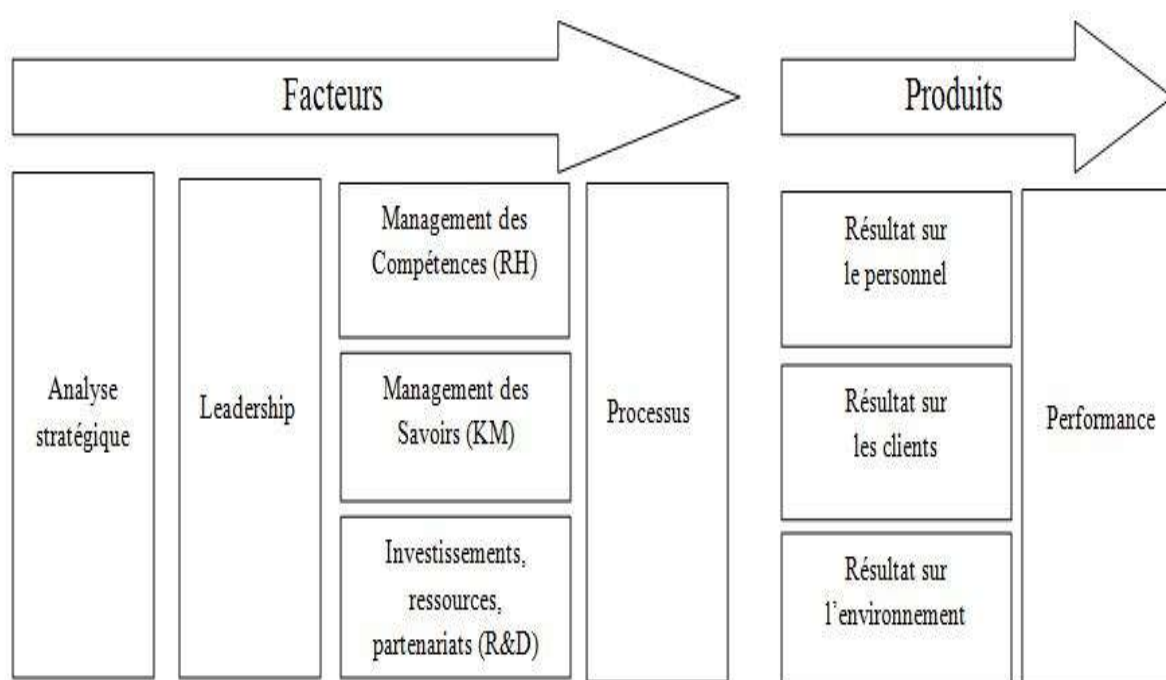


Figure 3. Modèle de Performance (EFQM, 1988)

Conclusion

En conclusion, notre article montre que les pratiques de Knowledge Management jouent un rôle déterminant dans le processus d'innovation. L'analyse de la revue de littérature permet de tirer les conclusions suivantes :

Le Leadership et la vision stratégique, tels qu'ils sont développés par le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), reflètent l'environnement interne de l'entreprise, et peuvent promouvoir ou entraver les processus de mobilisation et de capitalisation de connaissances ainsi que la capacité de l'entreprise à innover. C'est pourquoi, ces deux facteurs doivent conduire le projet de conception et de mise en œuvre de la stratégie de Knowledge Management, initier les collaborateurs à la culture de partage et de collaboration, et offrir un environnement favorable à l'innovation.

Par ailleurs, le Knowledge Management, en tant que démarche qui permette la création et la capitalisation des connaissances et des expériences, favorise l'apprentissage et le développement des compétences et offre un espace intuitif de création de nouvelles idées et d'émergence de nouveaux concepts.

Enfin, la mise en œuvre de nouveaux produits et services innovants et à forte valeur ajoutée permettrait à l'entreprise d'accroître ses parts de marchés et de maintenir sa compétitivité face à un environnement concurrentiel.

Bibliographie

- ABERKANE, I.J. (2015). Economie de la Connaissance. Fondapol
- BALMISSE, G. (2002). Gestion des connaissances: Outils et applications du knowledge management. Paris : Vuibert.
- Banque mondiale. (2013). “Transformer les économies arabes : La voie de la connaissance et de l’innovation”
- Budros, A. (2013). Organizational types and organizational innovation: downsizing among industrial, financial and utility firms. *Sociological Forum*, 15(2), 273–306.
- Chen, S. C., & Quester, P. G. (2006). Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice. *Journal of service marketing*, 20 (3), 188-198.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 555-590.
- Damanpour, F. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675.
- Gloet, M. & Terziovski M. (2004). Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performances, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5, pp.402-409.
- Hartley, J. (2005). « Innovation in Governance and Public Services: Past and Present », *Public Money & Management*, vol. 25, no 1, p. 27-34
- Herkama, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6): 340-6.
- Ho, L.-A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9), 1234 - 1254.
- Mahapatro, B. B. (2013). Organization performance. *Human resource management*, 272-279
- Manuel d’Oslo (2005). OCDE
- Nelson R., Winter S.G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge (MASS.), Belknap Press. Harvard University Press.
- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Harvard Business Review Classics*.

- Popadiuk, S., et Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302–312.
- PRAX J-Y. (2000). *Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris.
- PRAX, J.Y. (2012). *Le Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Dunod.
- Walker, R. M., F. Damanpour et C. Devece. (2010). « Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, no 4, p. 367-386.