

Management de connaissances en situation de fusion Cas de NOKIA SIEMENS Networks

KM in situation of merger The Case of NSN

Résumé

L'objectif de cette recherche est de décrire, de comprendre et d'expliquer les conditions facilitant ou limitant le développement de la ressource connaissance entre les membres d'une équipe de projet. Nous adoptons une approche systémique et nous nous inspirons du modèle de l'étoile de Galbraith ([1], [2]) pour bâtir notre propre modèle de l'organisation orientée connaissance. Une étude de cas longitudinale au sein d'une multinationale en pleine fusion avec un ancien concurrent est en cours de réalisation.

Mots clés: Management de connaissances, design organisationnel, approche systémique, équipe de projet.

Abstract

The goal of this paper consists in describing, understanding and explaining the factors which facilitate or inhibit the development of knowledge as a resource of modern organizations. In particular, the factors related to knowledge sharing by the members of project teams are analyzed. In this work, we use a systemic approach in order to adapt the organizational design theory to the knowledge management field. Furthermore, we propose a model of the knowledge-oriented organization based on the Galbraith's STAR model ([1], [2]). A longitudinal case study within a multinational organization is in progress in order to validate the proposed framework.

Keywords: Knowledge management, organizational design, systemic approach, project team.

Rolande MARCINIAK

Professeur - Université Paris ouest La Défense
Rolande.Marciniak@u-paris10.fr

Mouna BEN CHOUIKHA

Doctorante - CREPA - Université Paris Dauphine
ATER - Université Paris Ouest La Défense
Mouna.benchouikha@dauphine.fr

Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont accru la part des services dans les échanges économiques contemporains. On assiste à une transformation des économies modernes caractérisée par un rôle prépondérant de l'information et de la connaissance dans la production des richesses. La connaissance au sens large, incluant le savoir-faire, constitue un actif intangible des organisations et conditionne la survie des entreprises. La connaissance est de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion [8], elle est détenue dans le cerveau des individus [18], et elle constitue la plus importante des ressources de l'entreprise [4]. Dans la logique de l'analyse de la compétitivité basée sur la théorie des ressources, la connaissance est considérée comme un actif stratégique, et elle peut devenir un véritable avantage concurrentiel pour les organisations [5], [23], [24].

Cet actif doit être géré de manière efficace à travers un processus enchaînant des activités et des pratiques permettant d'acquérir, de conserver, de communiquer et d'appliquer des connaissances (tacites et explicites) [6], [9] afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation [8].

Cependant le fonctionnement de ces différentes activités est loin de se faire sans entraves et sans difficultés. D'une part, les professionnels consacrent une part importante de leurs efforts et de leur temps à collecter des informations nécessaires pour mener à bien leurs tâches et d'autre part, les mobilités (inter et intra organisationnelles) et les départs en retraite, sont à l'origine de perte de compétences souvent vitales pour les organisations. A ces problèmes liés à la collecte et la préservation de la connaissance, s'ajoute le problème de transfert de connaissances qui revêt un double aspect. Le premier aspect est lié à la difficulté de transfert et de diffusion des connaissances tacites. Le second aspect est lié aux tensions, entre la gestion de ce capital social collectif et les comportements individualistes des détenteurs des compétences, auxquelles sont confrontées les organisations.

Par ailleurs, les activités d'acquisition, de stockage et de diffusion de connaissances ne conduisent pas automatiquement à une amélioration des performances de l'organisation, l'application de ces connaissances dans l'action est nécessaire. Or, il est reconnu qu'il y a un écart entre ce que savent les personnes et ce qu'elles peuvent dire à ce propos (« *We know more than we can tell* » [9]).

De nombreuses solutions ont été proposées pour résoudre ces difficultés.

Les organisations ont tout d'abord tenté de codifier le savoir pour le stocker dans des bases de données. Cette solution présente deux faiblesses d'une part, toutes les connaissances ne sont pas susceptibles d'être codifiées, en particulier les connaissances tacites, d'autre part, l'accès aux informations codifiées n'est pas toujours facile et peut entraîner une perte de temps considérable.

Ensuite, des solutions de gestion de connaissances et de travail collaboratif ont été proposées, afin de remédier aux carences liées à l'utilisation des bases de données. Ces outils [Système d'Aide à la Gestion de Connaissances (SAGC)] ont contribué à améliorer la gestion de connaissances. Cependant, leur mise en œuvre a aussi rencontré de nombreuses difficultés liées à des caractéristiques aussi bien organisationnelles

qu'individuelles. C'est ainsi qu'un grand nombre d'initiatives de KM (Knowledge Management) n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs [58]. En effet, le temps nécessaire à saisir les informations, permettant une contribution aux bases de connaissances, constitue une première contrainte [8], [18]. Il a aussi été constaté que les employés étaient réticents à partager leurs connaissances à travers des outils par crainte de perdre leur employabilité [56]. Par conséquent les systèmes d'information mis en place pour l'aide à la gestion des connaissances demeurent souvent sous utilisés [58]. Les difficultés à l'origine de ce faible développement ont été analysées dans la littérature antérieure sur le KM: un manque d'engagement des dirigeants, une faible motivation des utilisateurs potentiels (absence de système d'incitation), une transformation culturelle difficile (le passage d'une culture du cloisonnement et de la circulation verticale de l'information à une culture du partage et de la confiance).

Ces écueils sont bien réels ; les TIC permettent d'accéder plus vite à des sources de connaissances plus étendues, plus riches mais laissent à l'utilisateur le travail d'appropriation, d'assimilation. Le développement de la gestion des savoirs suppose des collaborations étroites entre la direction générale, les responsables des ressources humaines, les responsables métiers et les responsables des systèmes d'information, animés par le souci d'une forte évolution des pratiques organisationnelles et culturelles.

La littérature antérieure s'est toujours intéressée à étudier le management de connaissances sous un angle spécifique : stratégique, structurel, culturel ou technique.

Notre recherche a pour objectif de mettre en cohérence, par une intégration systémique, les facteurs déterminants d'un management performant de la connaissance.

Pour y parvenir nous nous inspirons du courant du design organisationnel [1] [10] [11].

Deux questions de recherche, de nature descriptive, et concerne les équipes de projet précisent notre objectif:

- Quelles sont les conditions organisationnelles facilitant et/ou limitant le développement de la ressource connaissance entre les membres d'une équipe de projet?
- Quels rôles jouent dans ce développement les outils SAGC ?

Notre problématique est en cours de vérification à travers une étude de cas longitudinale au sein d'une multinationale qui a connu une fusion avec un ancien concurrent du même domaine.

La suite de notre article est organisée comme suit:

Dans une première partie, notre modèle de l'organisation apprenante sera argumenté à partir d'une revue de la littérature.

La deuxième partie présentera la recherche : description du terrain, méthodologie utilisée et résultats préliminaires obtenus.

Enfin, nous concluons en présentant les perspectives de la phase trois de notre recherche : gestion des connaissances en période de maturité de la fusion.

1. Design de l'organisation apprenante

Nous allons commencer par présenter les théories mobilisées autour de la gestion de connaissances. Nous ne cherchons pas à faire une présentation exhaustive de ces différents courants, mais à mettre l'accent sur certains

éléments qui nous ont semblé importants pour la problématique qui nous anime. Ensuite nous présenterons notre modèle de recherche et ses origines.

1.1. Les théories mobilisées autour du KM

La recherche en gestion des connaissances s'est développée depuis une quinzaine d'années et est aujourd'hui considérée comme un axe de recherche à part entière de la discipline des systèmes d'information. Toutefois la spécificité de l'objet de recherche a conduit pendant de nombreuses années à mobiliser des travaux et des auteurs venant d'horizons disciplinaires multiples (psychologie, management, informatique, mathématiques, sociologie...) en couvrant des thématiques variées et quelquefois disjointes (systèmes de gestion des connaissances, apprentissage organisationnel, ingénierie de la connaissance, outils de travail collaboratif, communautés de pratiques...) [12] [55].

Les travaux en KM se divisent en quatre catégories :

1.1.1. Les travaux fondateurs en gestion de connaissances ([8], [13], [14], [15], [16], [17], [18], etc.) ont montré l'intérêt d'étudier le KM avec des approches sociotechniques et managériales. Nous utiliserons les résultats de ces travaux en les intégrant dans un modèle de design organisationnel.

1.1.2. Les travaux traitant de l'apprentissage organisationnel et de la psychologie collective [9], [19], [20], [21], [22] apportent des éléments d'analyse essentiels pour comprendre la spécificité de la ressource connaissance et de son développement. La dynamique d'apprentissage dans le management de connaissances constitue le thème de ce courant retenue pour notre recherche.

1.1.3. L'ancrage du KM dans les travaux sur le management stratégique à travers la recherche de l'obtention de l'avantage concurrentiel durable par les organisations, notamment par l'innovation. Ces travaux sont issus des différents courants de la théorie des ressources (RBV, KBV) ([3], [4], [5], [23], [24], [25]), et de l'analyse et le positionnement concurrentiel ([26], [27], et [28]).

Par ailleurs des études sur l'innovation ont tenté d'expliquer le lien entre KM, innovation et avantage concurrentiel [43] et [53]. Ces travaux contribueront à préciser, pour notre recherche, les caractéristiques d'une stratégie fondée sur le management de connaissances.

1.1.4. La recherche en en système d'information (SI) se focalise sur les outils SAGC ([7], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38]). Ces outils offrent des fonctionnalités pour le support des activités cognitives, individuelles et collectives de KM dans les organisations. Ce courant de recherche sera utilisé pour élaborer de façon plus précise les éléments de notre deuxième question de recherche.

1.2. Le design de l'organisation

Notre modèle s'inspire des travaux de J.R Galbraith [1] [2] et plus particulièrement du « Star Model » (Cf. figure 1 en annexe) qu'il a fait évoluer au cours du temps.

Il s'agit d'un cadre intégrant différents choix possibles de conception des organisations. La présentation ci-dessous

du modèle de l'étoile [57] s'inspire de l'ouvrage le plus récent et le plus générique de l'auteur (Galbraith, 2002). Cinq domaines de conception des organisations doivent être distingués : stratégie, structure, systèmes d'incitation, personnes et processus.

1.2.1. La stratégie concerne la vision de l'avenir de l'entreprise, ses objectifs, ses valeurs et ses missions. Elle indique la direction à prendre en précisant les produits et/ou services à proposer, les marchés à servir et la valeur à apporter aux clients. La stratégie signale les activités fondamentales et fournit les bases pour le choix d'alternatives organisationnelles impliquant inévitablement des compromis.

1.2.2. Les systèmes d'incitation visent à aligner les buts personnels sur les buts organisationnels. Ils fournissent la motivation nécessaire pour aller dans la direction souhaitée et réaliser la stratégie de l'entreprise. Ils portent sur des aspects tangibles tels les salaires, les primes individuelles ou collectives... mais aussi sur des aspects intangibles relevant de la politique du personnel et du climat social.

1.2.3. Les personnes Les personnes agissent au sein d'une structure, à travers différents dispositifs de coordination et à l'aide d'outils. Leurs comportements, orientés vers la réalisation des buts stratégiques par les systèmes d'incitation, ne sont cependant pas complètement déterminés. La personnalité, l'expérience antérieure... sont autant de caractéristiques individuelles qui ont aussi leur importance.

1.2.4. Les processus concernent la conception de l'intégration ou des modalités de coordination entre unités. Ce sont les flux informationnels et décisionnels traversant la structure organisationnelle, ils sont verticaux et horizontaux. Le design choisi doit intégrer les critères issus de la stratégie, puis de la structure. Les processus donnent à l'organisation de la flexibilité par un réseau d'interactions lui permettant de traiter toutes sortes de problèmes survenant de manière imprévue. Cinq catégories de processus, ou modalités d'intégration des unités, peuvent être mises en œuvre : les groupes informels, la coordination par artefacts (TIC), la création de postes de managers intégrateurs et enfin la constitution d'une organisation matricielle. Chaque processus a des avantages et des inconvénients, le choix doit se faire de manière pertinente.

1.2.5. La structure concerne la conception de la différenciation des unités et celle des postes de travail. Elle est conçue en fonction des quatre aspects : la spécialisation, l'éventail de subordination pour chaque niveau de la structure, la distribution du pouvoir dans sa dimension verticale (centralisation/ décentralisation) et latérale (filiales, business unit, directions, services...) et enfin les critères selon lesquels sont érigés les services (les fonctions, les produits, les marchés, les zones géographiques et les flux de travaux). En ce qui concerne les postes de travail la conception porte sur les dimensions suivantes : variété des tâches ou polyvalence du poste, degré d'initiative, caractère unitaire ou parcellaire du travail...

Nous avons utilisé le modèle de l'étoile pour rassembler et synthétiser les résultats des recherches antérieures sur le management de connaissances.

1.3. Design de l'organisation apprenante

Nous avons ainsi élaboré une première version du modèle de l'organisation orientée connaissance. Ce modèle, que nous allons maintenant présenter, servira de cadre pour élaborer les thèmes et les sous thèmes dans lesquels nous allons chercher les conditions favorisant ou limitant le développement de la connaissance dans l'organisation.

1.3.1. La stratégie de KM

Pour que le développement et le partage de connaissances deviennent une réalité concrète dans l'entreprise, le KM doit constituer un véritable objectif stratégique soutenu par les dirigeants.

En effet, de nombreux auteurs dans le domaine du KM et des SI ([14], [15]) mettent en évidence l'importance d'avoir un environnement facilitant, dans lequel le partage de connaissances est valorisé et figure parmi les principales préoccupations du management.

Le rôle du support des dirigeants inclut l'allocation de ressources, le leadership, et la fourniture de moyens de formation dans la réussite d'une démarche de KM [40], [59] et [60].

1.3.2. Les systèmes d'incitation KM

La motivation et l'adhésion des acteurs au KM incluent incitations et formation représentent selon plusieurs auteurs un moyen favorable au KM [1] [40]. Nous distinguons en plus de la motivation financière, la motivation non financière. Il s'agit des systèmes d'incitation à la participation au KM qui sont obtenues à travers les formations, la culture organisationnelle et la confiance.

C'est à travers des dispositifs de sensibilisation et de formation que les salariés perçoivent et reconnaissent l'importance du KM pour l'entreprise [1] et [40]. Ce pendant cette condition nécessaire n'est pas suffisante. En effet, de nombreuses études soulignent l'importance d'une culture organisationnelle favorisant les activités de contribution et de partage de connaissances [8] [14]. Les théories de la firme basée sur les connaissances (Knowledge Based-View), mettent elles aussi en évidence l'importance de cet aspect culturel [40], [60].

La confiance constitue une troisième incitation au développement du KM. La littérature a distingué dans ce domaine la confiance entre collègues [8], [43], [44] et [62] et la confiance dans le management et la hiérarchie [19] et [56]. En effet, si la confiance constitue en règle générale une condition de fonctionnement efficace du monde des affaires, elle devient absolument nécessaire pour que les personnes contribuent au KM sans crainte d'être dans un premier temps dépossédé de leur savoir faire et dans un second temps déclaré comme inutile pour l'entreprise.

1.3.3. Personnes

L'âge [36], le genre [36] et [61], l'expérience antérieure, le niveau hiérarchique occupé [36] et [45] et la maîtrise de la langue parlée et écrite sont les principales caractéristiques individuelles recensées dans la littérature pouvant influencer le développement de la ressource connaissance au sein de l'organisation.

1.3.4. Les Processus favorisant le KM

Les outils et les dispositifs de coordination ont constitué un sujet majeur de la littérature des SI dans le KM.

Un outil peut, de par ses caractéristiques, influencer les façons de faire et les processus d'un groupe [63]. Le

choix des outils SAGC doit tenir compte de différentes caractéristiques telles que l'ergonomie, la facilité d'utilisation, la convivialité, « l'utilité perçue » de Davis [42] etc., ces éléments étant susceptibles d'influencer le comportement d'utilisation de l'outil [42]. En matière de gestion des connaissances [64] la facilité de création, de diffusion, de mémorisation, de recherche et de mise à jour de connaissances influence les comportements d'usage.

Au delà de l'outil, l'ajustement mutuel (face à face) constitue souvent une condition favorable au transfert de connaissances [14]. En effet, la confiance se développe surtout dans les relations de face à face [30]. Les outils ne sont pas substitués aux rencontres face à face qui doivent persister pour bâtir la connaissance mutuelle et la confiance nécessaires aux futures interactions.

1.3.5. La structure favorable au KM

Nous avons pu identifier dans la littérature différentes caractéristiques structurelles susceptibles de favoriser ou de limiter le développement de la ressource connaissance dans l'organisation : le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation, l'interdépendance [65] et l'influence des caractéristiques professionnelles [54] sur le comportement des individus à collecter ou à contribuer de la connaissance en face à face ou à travers des outils.

Le tableau 1 en annexe résume les facteurs retenus de la littérature sur les cinq dimensions du modèle du design organisationnel (en colonne 2).

2. Présentation de la recherche et analyse des résultats

Notre recherche se situe dans le cadre d'une étude de cas longitudinale [46] [47] [48] proche du terrain, pour essayer de comprendre le contexte dans lequel les acteurs agissent, et le sens qu'ils donnent à leurs actions.

Nous avons aussi choisi un positionnement d'observation participante & non participante permettant une bonne compréhension du terrain, un dialogue riche avec les différents intervenants et un accès privilégié à un certain nombre de données, depuis une multiplicité de point de vue. [49].

Nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu d'entretiens retranscrits [5] [8] [52]. Elle a consisté en une analyse entretien par entretien, dans une première phase, puis, une analyse thématique sur l'ensemble a été réalisée. Les analyses séquentielles de chaque entretien ont permis d'identifier l'ensemble des thèmes abordés par les interviewés, et l'analyse thématique de tous les entretiens réalisés, a permis d'établir un dictionnaire thématique précis.

Nous allons maintenant examiner pour chacune des deux phases [avant (2.1.) et pendant (2.2.) la fusion] le contexte organisationnel de la gestion des connaissances, la collecte des données, et les résultats obtenus en adoptant le cadre de notre modèle.

2.1. La gestion des connaissances à SIEMENS Communication Compétences Center (SCCC, avant la fusion)

SIEMENS est un groupe à vocation internationale¹ intervenant dans des secteurs aussi divers que l'information

¹ Siemens en quelques chiffres : 400 000 salariés dans environ 200 pays, des millions de clients, et fournisseurs partenaires.

et les communications, l'énergie et l'éclairage, les processus industriels, le matériel médical et le transport.

Dès 1932 les activités de Siemens furent représentées en Tunisie. Ce n'est qu'à partir des années 90 que le Groupe Siemens a concrétisé un premier investissement en Tunisie par la création de l'entreprise ETTAS (Entreprise Tunisienne de Télécommunications ATEA-Siemens).

Le 1^{er} Octobre 1999 ETTAS devient une filiale à 100% de la maison mère en changeant de nom pour devenir SIEMENS Information and Communications (SIC). En 1998 le centre de formation international pour la région Afrique / Moyen-Orient, à Tunis. Par ailleurs depuis 1998, Siemens avait regroupé ses activités de formation en une société off-shore nommée Siemens Communication Training Center (SCTC) pour répondre à une demande forte des clients internationaux.

En 2001, SCTC devient Siemens Communication Compétence Center (SCCC) et intègre les activités de gestion d'offres et de solutions, base de données et ingénierie.

En 2002, un centre d'assistance technique régional a été créé.

En 2003, les activités de « *project management* » technique et commercial ont été mises en place.

Entre 2005 et 2007, SCCC a constitué une liaison essentielle dans ces activités pour le groupe Siemens à l'échelle de la région. SCCC est la partie off-shore de Siemens en Tunisie auprès de la compagnie locale nommée SIEMENS Tunisie qui représente la partie on shore. SCCC est concernée seulement par l'activité télécommunications qui représente 95% de l'activité de Siemens Tunisie.

2.1.1. Activités concernées

Ce sont des activités d'offres et de projets. Une équipe internationale se forme autour d'un projet, chacun participe avec son expertise dans le métier du service auquel il appartient, elle collabore avant la signature du contrat et jusqu'à la fin du projet, incluant les activités de formation et support technique de haut niveau.

SCCC est structuré en six départements.

Bid Management gère l'offre technico-commerciale en coordonnant une équipe, souvent internationale, dans le processus de la préparation d'une offre.

Technical Bid Management (TBM) est chargé de la partie strictement technique de l'offre.

Outside Plant installe des poteaux de communication et les câbles à fibres optiques..., est comparable à TBM mais spécialisé dans le câblage.

Project Management assure, après la signature du contrat, le suivi et la gestion du projet.

Engineering réalise l'étude détaillée avant la livraison, en général il s'agit de la partie planification d'un réseau de télécommunications.

Training Institute: forme les ingénieurs de Siemens et ceux de ses clients.

RNCC : assure le support technique de haut niveau pour les équipes de maintenance, ce département a son propre système d'information, relié au Portugal.

Ces départements se fédèrent autour de deux processus métiers : « préparation de l'offre » et « élaboration de la solution ». Ces processus mettent en coopération des équipes projets dont les membres viennent de département différents. Chacun apporte son expertise et son expérience afin de construire une meilleure offre dans les meilleurs délais. Ensuite la même logique de

travail est mise en place afin de fournir la meilleure solution au client. Il y a de nombreuses interactions in situ et bien à distance.

Les outils de gestion de connaissances sont constitués principalement de :

- Intranet SIEMENS monde : son utilisation est généralisée dans le monde pour le messagerie électronique, la recherche d'information, de documents et de contacts utiles. C'est par l'intranet que les équipes projet accèdent au deuxième outil.

- Sharenet-IMS : c'est un outil de Siemens SAGC à la fois interactif et intégrateur (au sens de [18]). Il comprend deux interfaces.

L'interface Sharenet est un outil d'échange sous forme de forum de discussion. Il est jugé interactif et efficace. La qualité de ses réponses est reconnue par ses utilisateurs. Il permet de se construire un carnet de contact tout en identifiant des experts dans différents domaines utiles et intéressants. Cet outil peut être considéré comme un outil de création et d'utilisation de connaissances basé sur des processus sociaux et des interactions interindividuelles. Ce type de SAGC met l'accent sur la problématique d'échange.

L'interface IMS (*Information Management Systems*): permet l'accès à une base de données contenant de la documentation technique et commerciale sur les produits et les solutions, une bibliothèque de projets... cet outil est caractérisé par une mise à jour très rapide et un accès protégé par mot de passe. Il stocke l'historique des projets et permet la recherche de documents et de projets, l'identification des personnes utiles à contacter à partir de leurs coordonnées sur les projets.

2.1.2. Collecte des Données

Nous avons commencé les négociations pour l'entrée sur le terrain en Mai 2006 avec le PDG du SCCC Tunisie qui s'est montré très intéressé par notre étude.

En août et septembre 2006 nous avons conduit dix entretiens semi-directifs avec les différents chefs de départements. C'est ainsi que nous avons pu réaliser 10 entretiens semi directifs centrés auprès du PDG lui même, des directeurs de départements, d'un chef de projet et d'un ingénieur. Nous avons aussi pu faire des observations et collecter divers documents.

2.1.3. Analyse des résultats

Nous allons présenter la synthèse des résultats de nos entretiens au sein de SCCC.

2.1.3.1. La stratégie :

Le développement des connaissances sur ces deux processus fait partie des objectifs stratégiques et le dirigeant de SCCC Tunisie, de nationalité allemande, l'affirme nettement.

Le système de formation (cf. 2.1.3.2.) soutient cet objectif. Cependant ces potentialités favorables ne sont pas uniformément mises en œuvre par les directeurs de départements (cf.2.1.3.5.)

2.1.3.2. Les systèmes d'incitation:

Comparée à d'autres entreprises du même secteur, la politique des ressources humaines de SCCC est jugée peu active dans le domaine des salaires et du développement des carrières. Le système d'incitation financière, que ce soit pour le KM ou en général, est faible. Par ailleurs la disparité des salaires entre personnel local et personnel expatrié est perçue comme très inéquitable.

Cependant, le domaine de la formation est jugé d'une très bonne qualité d'une grande continuité et d'une richesse suffisante. (« Training on the job », « Enabling », formations à l'utilisation des TIC aux outils de KM, aux nouveaux produits Siemens, à la communication, à la gestion du temps, aux langues...).

Il y a un manque de confiance dans la hiérarchie et dans le management en général suite à des promesses non tenues et surtout à l'absence de reconnaissance de l'engagement des équipes projet dans leur travail.

De plus certains chefs de département sont défavorables à l'utilisation de l'outil.

Cependant entre les collègues le partage des connaissances s'effectue informellement au quotidien. Mieux lors d'un séminaire de transfert des connaissances des allemands vers les tunisiens, les allemands, pourtant particulièrement mécontents à l'égard du management, ont parfaitement réalisé leur rôle vis-à-vis de leurs collègues.

2.1.3.3. Les personnes :

De manière générale les caractéristiques individuelles ne semblent pas avoir d'impact sur le comportement des individus en ce qui concerne la gestion des connaissances et l'utilisation des outils de KM. Cependant la maîtrise de la langue allemande joue un rôle dans le fonctionnement des activités KM. Elle a constitué un moyen de meilleure intégration pour des tunisiens qui maîtrisent cette langue (études ou expériences professionnelle en Allemagne) mais a parfois constitué un obstacle à la communication et à l'intégration lorsque le chef ne parle qu'allemand alors que la langue officielle est l'anglais.

Quant à la culture nationale, coexistaient à cette époque deux cultures (germanique et tunisienne) donnant lieu à des comparaisons entre les deux et des sentiments de dominant et dominé.

2.1.3.4. Processus :

Nous aborderons essentiellement l'utilisation des outils KM, les processus métiers concernés par le KM ayant été exposés plus haut.

Deux caractéristiques dominent : l'absence de standardisation des outils et la non obligation de leur utilisation dans les processus étudiés.

Parmi les personnes travaillant dans ces processus (offres et réalisation de l'offre) nous avons pu distinguer trois catégories d'utilisateurs : quotidiens, occasionnels et non utilisateurs.

Cinq cas d'utilisateurs quotidiens ont été répertoriés :

Cas 1 : utilise l'outil depuis longtemps suite à une expérience antérieure à Munich,

Cas 2 : utilise l'outil à la suite d'une « information-aide » délivrée par un chef de département différent de son supérieur hiérarchique qui est défavorable au KM,

Cas 3 : utilise l'outil suite à une évolution de carrière, son travail nécessite le recours permanent à l'outil,

Cas 4 : utilise l'outil sur les conseils de ses collègues car sa formation initiale est très éloignée du secteur des télécommunications,

Cas 5 : utilise l'outil après sa découverte par hasard au travers de l'intranet de l'entreprise.

Ont aussi été répertoriés cinq cas d'utilisateurs occasionnels :

Cas 1 : utilise indirectement l'outil par l'intermédiaire d'un collègue qui lui procure tout ce dont il a besoin,

Cas 2 : utilise occasionnellement l'outil en raison de la lenteur du débit comparé à celui de Munich,

Cas 3 : utilise occasionnellement l'outil car il n'en connaît pas toutes les fonctionnalités,

Cas 4 : la nature des tâches de cet utilisateur n'implique pas une utilisation quotidienne de l'outil,

Cas 5 : utilisateur ayant un accès limité (habilitations) à l'outil.

Parmi les non utilisateurs nous avons trouvé plusieurs cas : les stagiaires, ceux qui préfèrent passer par le face à face, ceux qui ne voient pas l'intérêt de l'outil et enfin ceux qui n'en connaissent même pas l'existence.

2.1.3.5. La structure

Jugée trop pyramidale la structure de SCCC rend le contact avec les dirigeants et les clients difficile pour les équipes projet.

La structure des processus métiers permet des objectifs communs et des intérêts partagés ce qui est favorable à la gestion des connaissances. Mais il existe des profils plus contributeurs (les formateurs, hot line... qui ont l'habitude et l'expérience du partage, de la contribution de connaissances et d'apporter leur aide et leur support mais s'il n'y a pas de retour de même nature) que d'autres profils (les ingénieurs et techniciens qui ont plutôt l'habitude de travailler en indépendance. Cette constatation nous renvoie à la notion d'influence des caractéristiques professionnelles sur le comportement de contribution de connaissances dont parlait [54].

Enfin l'interdépendance des activités dans chacun des processus mais aussi entre les deux processus favorise le développement des connaissances.

Le tableau 1 en annexes résume positionne les résultats obtenus dans la phase 1 par rapport à notre revue de la littérature (en colonne 3).

À l'issue de la présentation des résultats de cette première étude, le PDG de Siemens a autorisé notre retour sur le terrain pour une période intensive (janvier – décembre 2007). Au cours du dernier trimestre 2006, alors que nous reprenons contact pour un retour sur le terrain, nous avons perçu une réticence incompréhensible par rapport à l'engagement initialement pris par le PDG de SCCC. Nous avons réalisé par la suite que Siemens fusionnait avec Nokia.

2.2. Le KM pendant la fusion Nokia & Siemens

Le premier janvier 2007 une nouvelle entreprise NOKIA SIEMENS Networks (NSN) était créée à la suite d'une « joint-venture » dans les télécommunications. Cette nouvelle entité, dont le siège social est basé en Finlande, sert 600 clients répartis sur 150 pays répartis dans le monde entier. NSN est structurée en régions, NSN Tunisie concerne la région Moyen Orient Afrique (Middle East Africa :MEA). NSN est l'un des trois leaders mondiaux du secteur des télécommunications.

2.2.1. Activités concernées

La zone MEA est importante pour les deux équipementiers et NSN va combiner dans sa stratégie une présence locale, un savoir-faire renforcé, une approche globale et un soutien international. Les métiers sont les mêmes que ceux de SCCC : préparation des offres et réalisation du projet. Cependant les activités seront restructurées progressivement en 8 unités :

1 *Consulting* apporte des réponses aux clients et satisfait leurs besoins par des solutions techniques composées de produits

2 *Network Planning & Optimization* prépare le design (préparation de l'offre) et optimise le réseau télécommunications (réalisation du projet)

3 *Network Implementation* intervient dans les deux processus et il est responsable de la réalisation du projet

4 *Applications & Systems Integration* fournit au client des solutions techniques intégrées

5 *Security* fournit des solutions techniques de sécurité aux opérateurs

6 *Managed Services & Hosting* fournit aux opérateurs des professionnels afin de leur offrir des services spécialisés de haute compétence

7 *Training* est le centre de formation pour les personnels des clients mais aussi pour NSN

8 *Care Service* assure la maintenance des produits et solutions installés chez le client.

Les équipes de projet intervenant dans les deux processus métiers sont devenues plus virtuelles dans la mesure où ces départements sont rattachés non pas à un pays mais à une zone géographique plus importante.

2.2.2. Collecte des données

Nous avons été présents sur le site pendant l'année 2007. L'entreprise nous a fourni tous les éléments de travail nécessaires à la réalisation de nos entretiens et observations participantes : poste de travail, badge, ligne téléphonique, adresse électronique, accès intranet limité...

Nous avons conduit 35 entretiens auprès des équipes projets des deux processus encore structurées en départements SCCC (22 hommes, 13 femmes, ingénieurs, techniciens et commerciaux) appartenant toutes aux sept départements, sont âgées entre 23 et 35 ans, expérimentées et débutantes, toutes de nationalité tunisienne (ayant ou pas de l'expérience à l'étranger). Elles sont composées de personnel Siemens, Nokia ayant une faible implantation en Tunisie et n'étant représentée au sein de NSN que par la DRH, finlandaise, préalablement en poste au Maroc.

Le recours à trois modes de recueil de données sous forme de données primaires et secondaires (entretiens, observations notées dans un journal de recherche, documents et données secondaires) a servi de base à la triangulation de nos données [50] [51].

2.2.3. Analyse des résultats

Durant cette période de restructuration, de stress et d'incertitude pour le personnel, une organisation cible (« Mapping ») a été conçue et mise en place très progressivement sur 12 mois. Les personnes interviewées pendant cette année n'ont pas eu la même visibilité sur la nouvelle structure de NSN.

2.2.3.1. La stratégie :

Les mêmes objectifs et initiatives en matière de KM seront poursuivis avec un soutien plus affirmé des dirigeants.

En effet NSN a mis en place des plans de formations qui exigent que chaque employé suive des formations selon ses besoins et en négociation avec son « *line manager* ». Ces formations sont par la suite vérifiées et évaluées par des bilans de formation tous les six mois car l'évolution des technologies dans ce domaine est très rapide ce qui

nécessite une continuité dans les plans de formations. Ce type d'action permettra sans doute une standardisation des formations et éliminera les décalages entre les départements déjà constatés dans le contexte Siemens.

La stratégie NSN a privilégié dès le départ la sensibilisation à l'usage d'outils communs pour faciliter la fusion et le mélange des deux cultures Siemens et Nokia. Ceci se manifeste sur la page d'accueil de l'intranet NSN par l'existence de deux liens vers les intranets S et N sur la même interface. L'adoption de l'outil sharenet-IMS et son amélioration par la création en cours de communautés virtuelles visent elles aussi à la généralisation de l'usage des outils de KM.

Plusieurs personnes sont devenues récemment (dans le contexte de la fusion) utilisateurs de l'outil :

- car un nouveau collègue de NSN l'a informé sur son utilité et ses avantages pour l'avenir NSN (bien que l'outil appartenait à Siemens).

- bien que jamais utilisé auparavant mais avec NSN les line managers le préconise comme un pas vers l'échange des deux cultures, les méthodes de travail et des produits via les e-communities.

2.2.3.2. Les systèmes d'incitation:

Trois faits marquants concernant les systèmes d'incitation vont concerner le KM.

Les motivations financières restent négligeables et c'est plutôt dans les motivations non financières (qualité des formations, expérience internationale et culture d'entreprise) que les individus trouvent la motivation à apprendre et partager leurs compétences. Ainsi, la mise en place de formations suivies et évaluées va permettre de soutenir l'objectif KM.

Ensuite NSN souhaite diminuer le nombre d'expatriés, il en découlera une plus grande homogénéité des salaires et un plus fort sentiment d'équité.

Par ailleurs la restructuration s'est faite lentement et dans le secret accentuant le manque de confiance dans le management, sans que cela affecte l'utilisation de l'outil.

Cependant on a pu observer une entraide plus forte dans et entre les équipes projet, la confiance entre collègues s'est accrue pendant cette période de grande incertitude et le partage des connaissances s'est accru que ce soit à travers l'utilisation de l'outil ou en face à face.

2.2.3.3. Les personnes :

Les caractéristiques individuelles (âge, genre, formation, expérience à l'étranger...) ne semblent pas avoir d'impact sur les comportements des individus à apprendre, à partager ou à contribuer de la connaissance en directe ou à travers les outils, car la culture de l'entreprise semble déterminante.

La culture NSN quant à elle, semble, dès la fusion, très dominée par Nokia, une culture nordique caractérisée par moins d'hierarchie, une communication moins formelle et plus spontanée...

Concernant la culture nationale, NSN semble constituée un mélange de plusieurs cultures ce qui supprime l'aspect de dualité constatée chez SCCC (Allemagne – Tunisie). Le fait sous NSN de passer à un plus large espace culturel nécessite d'adopter l'anglais comme langue officielle.

2.2.3.4. Les processus :

NSN a fortement sensibilisé le personnel à l'usage des outils KM. L'outil sharenet-IMS de Siemens a été adopté par NSN qui en fait la promotion tout en l'améliorant. Le

nombre d'utilisateurs de l'outil a augmenté et tend à se généraliser pour les deux processus concernés.

Les outils de gestion des connaissances disponibles pendant la période de fusion sont principalement les intranets, les téléphones, et le Sharnet-IMS en évolution.

L'intranet NSN sur lequel figurent des liens vers les deux intranets SIEMENS et NOKIA afin d'en faciliter la migration progressive vers une vision unique NSN. C'est l'outil principal et il est utilisé par tout le monde dans ses différentes fonctionnalités.

Sharnet-IMS, outil propre à SIEMENS, est adopté par NSN qui le standardise en l'améliorant et l'enrichissant. Une large information autour de l'outil et de son utilité ainsi qu'une grande incitation à son utilisation ont été réalisées. NSN a créé des communautés virtuelles au sein de l'outil autour de thèmes, des centres d'intérêts et des échanges sur des produits et des méthodes de travail entre les communautés venant de Siemens et de Nokia.

Viennent s'ajouter à ces outils de KM des moyens de communication en tant que support pour optimiser l'utilisation de ces outils. On cite principalement : le face à face, le email (out look via le réseau interne NSN), le téléphone fixe et mobile (SMS) très utilisé dans le contexte NSN.

Le face à face sur place ou via les voyages, via net meeting (des réunions formelles ou informelles) sachant que les réunions informelles sont très favorables au transfert de connaissances tacites et l'échange d'expériences difficilement transmissible par téléphone ou par email. Il permet aussi une certaine confiance et un climat de travail favorable à l'échange et à l'application de connaissances reçues.

Le email est le moyen le plus rapide pour transférer de la connaissance explicite (document, rapport, lien, contact...) entre les membres d'une équipe travaillant dans le même métier. Il devient de plus en plus riche avec le temps, l'expérience, et le contexte [6].

Le téléphone est très efficace pour échanger une information urgente et nécessaire.

Le SMS devient efficace à la suite d'une appropriation d'un même langage et de codes propres au métier, il permet aussi de ne pas déranger la personne si elle est en réunion et souvent plus rapide que le mail lorsque la personne n'est pas devant son poste de travail.

2.2.3.5. La structure et le KM :

NSN comprend moins de niveaux hiérarchiques que SCCC. Il en découle un contact plus direct avec les dirigeants et les clients favorisant le développement des connaissances.

Les chefs de départements ne sont plus affectés par pays mais sur une zone géographique plus vaste, la hiérarchie devient ainsi plus virtuelle pour les équipes projet. Les équipes sont aussi devenues plus virtuelles. Le travail à distance favorise l'utilisation des outils KM.

L'interdépendance des activités dans chacun des processus mais aussi entre les deux processus favorise le développement des connaissances.

NSN va plus loin que SCCC, elle veut développer des postes polyvalents maîtrisant les aspects techniques et commerciaux aussi bien pour les offres que pour les réalisations. Cette polyvalence devrait favoriser l'échange et la contribution au KM par une prise de conscience de la part des équipes projet de la nécessité du KM pour atteindre des objectifs de performance sur ces eux processus.

Le tableau 1 en annexe résume le contexte du KM avant & pendant la fusion (en colonne 4).

Conclusion:

Nous avons intégré les facteurs déterminants d'une politique de KM, cités dans la littérature, sur les cinq dimensions du design organisationnel : stratégie, systèmes d'incitation, personnes, processus et structure. Notre analyse du KM dans deux situations organisationnelles contrastées (avant et pendant une fusion) concernant les mêmes équipes projet (processus offres et processus réalisations) obtient des résultats à la fois convergents et divergents avec ceux repérés dans la littérature.

Le KM pour qu'il se diffuse doit constituer un objectif stratégique soutenu par des initiatives concrètes de la part des dirigeants. Ceci est un résultat commun à la littérature et à notre recherche.

En ce qui concerne les systèmes d'incitation une politique de formation soutenue constitue aussi un résultat confirmé. L'absence de confiance dans le management contrairement aux résultats de la littérature [56] ne semble pas avoir d'influence sur le KM avant et pendant la fusion. Pendant la fusion, dans la mesure où ce manque de confiance était du à la conduite en catimini de la restructuration et du fait de l'incertitude dans laquelle le management a maintenu les équipes quant à leur avenir, les a incitées à plus partager entre elles leurs expériences et à s'entraider.

Les caractéristiques individuelles citées dans la littérature ne semblent pas avoir d'impact sur la politique et l'utilisation d'outil KM dans le contexte de notre recherche.

La littérature s'est focalisée sur les caractéristiques de facilité d'utilisation et d'utilité perçue. Notre étude montre que l'incitation à l'utilisation et l'amélioration de l'outil constituent des facteurs favorables au développement de l'utilisation des outils. Nos résultats quoique de nature différente sont cependant proches de ceux répertoriés dans la littérature.

Enfin en ce qui concerne les conditions structurelles notre recherche rejoint les résultats d'autres recherches sur le nombre de niveaux hiérarchiques, l'interdépendance et la polyvalence et les caractéristiques professionnelles.

Dans l'état actuel de notre recherche, nous pouvons constater que, pour NSN Tunisie et pendant la fusion, il n'y a pas eu de discontinuité dans le partage des connaissances mais au contraire, un développement du KM, aussi bien par le biais de l'utilisation des outils mais aussi en face à face et souvent soutenu par l'utilisation de téléphonie mobile (sms) une nouveauté apportée par la culture Nokia, permettant le transfert de connaissances explicites et tacites. Sur ce point notre cas de fusion diffère de celui étudié par [66].

Nous projetons de retourner sur le terrain pour étudier la phase post-fusion, nous pourrions alors comparer plus précisément notre cas à celui étudié par [66].

Références

- [1] Galbraith, J.R., « Organization Design », Addison-Wesley Publishing Company, 1973.
- [2] Galbraith, J.R., « Organizing to deliver solutions », *Organizational dynamics*, 2002.
- [3] Grant, R.M., « Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capability as knowledge integration », *Organization Studies*, 1996.

- [4] Grant, R.M., « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 1996.
- [5] Grant, R., « Resources-based Theory of the Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Vol. 33, 1991.
- [6] Reix, R., « *Systèmes d'information et management des organisations* ». Editions Vuibert, 2004.
- [7] Pesqueux, Y., et Ferrary, M., *Management de la connaissance*. Editions Economica, 2006.
- [8] Davenport T, Prusak L., « *Working Knowledge: how organizations manage what they know* », Harvard Business School Press, 1998.
- [10] Galbraith, J.R., « Designing the global corporation ». *San Francisco: Jossey-Bass*, 2000.
- [11] Galbraith, J.R., « The role of formal structure and process: *Breaking the code of change* », *Boston: Harvard Business School Press*, 2000.
- [13] Nonaka, I., and Takeuchi, H., « The knowledge Creating Company: *how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* ». *Oxford University Press*, 1995.
- [12] Duzert A., and Boughzala I., « *Vers le KM 2.0* », Editions Vuibert, 2008.
- [14] O'Dell, C., and Grayson, J., « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, 40:154, 1998.
- [15] Ruggles, R., « The state of the notion: Knowledge Management in practice », *California Management Review*, 40:80, 1998.
- [16] Hansen, M.T., « The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly*, 44:82, 1999.
- [17] Fahey, L., and Prusak, L., « The eleven deadliest sins of knowledge management », *California Management Review*, 40:265, 1998
- [18] Alavi, M., Leidner, D., « Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1, March 2001, pp. 107-176.
- [19] Argyris, C. et Schom D. A., « *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique* », traduction de la 1^{ère} édition américaine, Paris, Bruxelles, De Boeck université, 2002.
- [20] Argote, L., Beckman, S.L., Epple, D., « *The persistence and transfer of learning in industrial settings*, *Management Science* », Vol. 36, 1990, pp. 140-154
- [21] Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M., and Moreland. R.L., « *Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of the others* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, 2000, pp. 1-8.
- [22] Cohen W.M., and Levinthal D.A., « Absorptive capacity, a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35:128, 1990
- [23] Barney, J.B., « Firm, resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 1991.
- [24] Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997.
- [25] Zander, U., and Kogut, B., « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, and empirical test », *Organization Science*, 6:76, 1995.
- [26] Nelson, R., and Winter S., « *An Evolutionary Theory of Economic change*, Harvard University Press », Cambridge, MA, 1982.
- [27] Porter, M.E., and Millar, V.E., « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, 1985, pp. 149-161.
- [9] Polanyi, M., « *The Tacit Dimension* », Routledge and Kegan, 1966.
- [29] Markus, M.L., and Robey, D., « Information Technology and organizational change, causal structure in theory and research », *Management Science*, Vol. 34, No. 5, 1988, pp. 583-598.
- [30] Markus, M.L., « Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No.1, 2001, pp. 57-93
- [31] Clemons, E.K., and Row M.C., « Sustaining IT advantage, the role for structural differences », *MIS Quarterly*, Vol. 15, 1991, pp. 275-292
- [32] Orlikowski, W.J., « The duality of technology-rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 398-427.
- [33] Sambamurthy, V., and Chin W.W., « The effects of group attitudes toward alternative GDSS Designs on the decision-making performance of computer-supported groups », *Decision Sciences*, Vol. 25, No. 2, 1994, pp. 215-242
- [34] Brynjolfsson, E., Renshaw, A.A., and Van Alstyne, M., « The matrix of change: A Tool for Business Process Reengineering », *Sloan Management Review*, Winter, 1997
- [35] Brown, J.S., and Duguy, P., « Organizing knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, 1998.
- [36] Jarvenpaa, S.L., and Staples, D.S., « The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 2-3, 2000, p 129-154
- [37] Gupta, A.K., and Govindarajan, V., « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 2000, pp. 473-496.
- [38] Gupta, A.K., and Govindarajan, V., « Knowledge Management's social dimension: lessons from Nucor Steel », *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, 2000, pp. 77-80.
- [39] Leavitt, H.J., « The Social Science of Organizations, Four Perspectives », *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963*.
- [40] Davenport T. H., De Long D. W., Beers, M., « *Successful Knowledge Management Projects* », *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter 1998, pp. 43-57.
- [41] Kalika, M. & al., « La théorie du millefeuille: de la non-substitution entre communication électronique et face à face », 2006.
- [42] Davis, F.D., « A Technology Acceptability Model for Empirically Testing, New End-User Information Systems: Theory and Results », Ph.D. dissertation, Sloan School of Management MIT, Cambridge, 1985.
- [43] Eisenhardt, K.M., « Building theories from case study research », *Academy of management Review*, 1989.
- [44] Prax, J-Y., « *Le Guide du Knowledge Management: Concepts et Pratiques de la Gestion des Connaissances* », Editions Dunod, 2000.
- [45] Constant, D., Kiesler, S., and Sproul, L., « What's mine in ours, or is it? A study of attitudes about information sharing », *Information Systems Research*, 1994.

[46] Yin, R.K., « *Case study research, design and methods* », Newbury Park, CA: Sage, 1984.

[47] Yin, R.K., « *Case study research, design and methods* », *Applied Social Research Series, third edition, Vol. 5, Sage Publications*, 2003.

[48] Yin, R.K., « Applications of Case Study Research », *Applied Social Research Series, Second Edition, Vol. 34, Sage Publications*, 2003.

[49] Giordano, Y., « *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* », Editions EMS, 2003.

[50] Denzin, K., and Lincoln, Y., « *Handbook of qualitative research* », Sage Publications, 1994.

[51] Jick, T.D., « Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action », *Administrative science quarterly, Vol. 24. 1979*.

[52] Miles, M., and Huberman, A.M., « *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes* », Bruxelles, 1991.

[53] Brown, J.S., and Duguy, P., « Organizing knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, 1998.

[54] Monnier Senicourt, L., « L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation », *SIM*, Vol.13, N°1, 2008.

[55] Duzert, A., « Vers le KM 2.0 », *AIM* juin 2007.

[56] Renzl, B., « Trust in management and knowledge sharing », *OMEGA* 36, 2008.

[57] Marciniak, R., « *Coordination, théorie de l'activité et théories des organisations* », colloque Economix, 2006, à paraître en 2009 aux Editions Presses Universitaires Paris Ouest Nanterre La Défense

[58] *MIS Quarterly*, march, 2005.

[59] Holsapple, C. W., and Joshi, K.D. (2000). An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations. *Journal of Strategic Information Systems*.

[60] Jennex, M.E. and Olfman, L. (2000). Development Recommendations for Knowledge Management/Organizational Memory Systems. *Information Systems Development Conference 2000*.

[61] Tremblay, D-G.(2005), « Les communautés de pratiques : une analyse différenciée selon le type de mode d'apprentissage », *Education et Francophonie*.

[62] Paul, D.L ; McDaniel, R.R. (2004), « A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance » *MIS Quarterly*, vol 28, n2 (juin).

[63] DeSanctis, G., & Pool, M.S.(1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organisation Science, Vol2 n5*.

[64] Goodman, P. S., & Darr, E. D. (1998). "Computer-aided systems and communities: mechanisms for organizational learning in distributed environments" *MIS Quarterly*, decembre.

[65] Fillol, C.(2006), « Une étude des communautés de pratiques inter organisationnelles du group EDF », XV eme Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève juin.

[66] Yoo Y., Lyytinen, K., Heo D., (2007). "Closing the gap: towards a process model of post-merger knowledge sharing". *Info Systems*.

Annexes

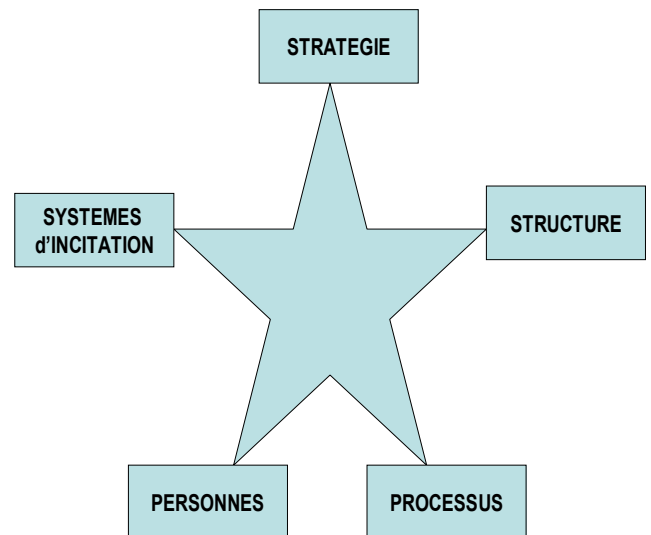


Fig. 1: STAR Model (Source [2])

Composantes	Facteurs issus de la littérature favorisant le KM	SCCC (avant fusion) (+) influence favorable au KM (-) influence défavorable	NSN (pendant fusion) (+) influence favorable au KM (-) influence défavorable
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> -KM : objectif stratégique -Soutien des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> -KM : objectif stratégique (+) -Pas de soutien des outils KM par la hiérarchie (-) 	<ul style="list-style-type: none"> -KM un objectif stratégique (+) -Soutien du KM et des outils par la hiérarchie (+)
Systemes d'incitation	<ul style="list-style-type: none"> - Financiere - Politique du personnel (formation...) - Confiance envers le management - Confiance entre collègues 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations (+) - Manque de confiance dans le management (pas d'influence) - Confiance entre collègues (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations (+) - Manque de confiance dans le management (pas d'influence) - Profils polyvalents (+) - Homogénéité des salaires (+) - Entraide et confiance entre collègues (+)
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> - Age - Genre - Expérience antérieure - Maîtrise de la langue écrite reconnue dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Langue (+ & -) 	<ul style="list-style-type: none"> - Langue (+)
Processus	<ul style="list-style-type: none"> -Choix de l'outil -Facilité d'utilisation - Ajustement mutuel pour le KM 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de standardisation des outils KM (-) - Utilisation aléatoire et faible de l'outil Sharenet-IMS (-) - Ajustement mutuel pour le KM (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de Sharenet-IMS(+) - Utilisation gède l'outil KM (+) -Amélioration de l'outil KM (+) - Développement de l'utilisation d'autres moyens de communication pour le KM (+) - Ajustement mutuel pour le KM (+)
Structure	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de niveaux hiérarchiques - Interdépendance - Caractéristiques professionnelles - Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> - Trop de niveaux hiérarchiques (-) - Interdépendance (+) - Caractéristiques professionnelles (+ & -) 	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de niveaux hiérarchiques (+) - Interdépendance (+) - Polyvalence (+) - Hiérarchie et équipes plus virtuelles favorisant l'utilisation des outils de KM (+)

Tableau 1 : Analyse comparative des facteurs cités dans littérature et activés dans les 2 phases

