

INNOVATION, KM ET MOTIVATION DES ACTEURS : L'IMPORTANCE DES LEVIERS RH

Alexandre Léné

Université de Lille 1, Telecom Lille, CLERSE

Résumé :

Si les systèmes d'information et les technologies constituent un élément essentiel de ces différents systèmes de KM, la gestion des connaissances ne peut se réduire à la simple application d'outils. Nous défendrons l'idée d'un nécessaire alignement entre les systèmes de gestion des connaissances et la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. La principale difficulté du KM est de faire d'un phénomène individuel une ressource organisationnelle collective. Cela nécessite une compréhension fine des mécanismes amenant les salariés à partager leurs connaissances ainsi que des obstacles qu'ils peuvent rencontrer. Pour cela, différentes approches du KM doivent être distinguées. Chacune de ces approches relève d'une logique propre et repose sur des leviers spécifiques pour encourager la création et au partage des connaissances. Pour illustrer ces différentes logiques, nous nous appuyons sur les pratiques mises en œuvre dans une grande entreprise de télécommunication.

Abstract. If information systems and technologies constitute an essential element of KM systems, the knowledge management cannot be reduced to the simple application of tools. We argue that an alignment between the systems and the RH policy of the company is necessary. The main difficulty of KM is to make of an individual phenomenon a collective organizational resource. It requires a fine understanding of mechanisms bringing the employees to share their knowledge as well as obstacles which they can meet. For that purpose, various approaches of KM must be distinguished. Each of these approaches bases on specific levers to encourage the creation and the sharing of knowledge. To illustrate these various logics, we rely on the practices implemented in a large company operating in the telecommunications sector.

Mots clés : Knowledge Management, partage des connaissances, théorie des incitations, apprentissage organisationnel, capitalisation des connaissances, systèmes d'information

Introduction

Dans les économies contemporaines, la connaissance est considérée comme une ressource clé. Les firmes utilisent, créent, diffusent à des degrés divers, du savoir qui s'actualise sous forme de produits ou de services nouveaux. C'est à travers ce processus d'accumulation, d'exploitation et de diffusion du savoir que se joue l'innovation de la firme. Les innovations, quelles soient incrémentales ou radicales, résultent souvent d'une nouvelle association de connaissances qui préexistaient (Majchrzak *et al.*, 2004 ; Gallouj, 2010). De ce fait, la capacité de faire interagir les détenteurs de connaissances au sein d'une organisation est un élément stratégique dans une logique d'innovation.

Après avoir émergé et s'être implanté dans certaines grandes entreprises dans les années 1980, le *Knowledge Management* (KM), s'est progressivement diffusé et institutionnalisé dans les années 1990. Il est désormais au cœur d'une grande diversité de pratiques : constitution de bases de connaissances, intranets, annuaires d'experts, communautés de pratiques... L'objectif du KM est de permettre une exploitation maximale du capital immatériel de l'entreprise et de soutenir le processus d'innovation par la création de nouvelles connaissances (Mounoud et Dudezert, 2008).

Les systèmes de KM, qui se caractérisent par des investissements considérables en outils informatiques ou de communication, ne tiennent toutefois pas toujours leurs promesses. Si les aspects techniques ont été largement mis en avant dans l'abondante littérature sur le KM, la technologie n'est pas un élément suffisant pour garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances. Le facteur humain, souvent passé sous silence, est décisif. La connaissance est ancrée dans les individus et les processus de gestion des connaissances sont très dépendants des comportements des acteurs dans les organisations (Bourdon et Bourdil, 2007). On ne peut ordonner aux salariés qu'ils créent, capitalisent des connaissances et partagent ce qu'ils savent. Il s'agit typiquement d'actions volontaires et de comportements discrétionnaires, qui reposent sur le bon vouloir des individus.

Les entreprises peuvent toutefois mettre en place des mécanismes qui encouragent les individus à s'engager dans le KM. Afin de soutenir les processus de création, de transfert et d'application des connaissances, les politiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle essentiel. L'organisation du travail, les modes de contrôle des salariés, la politique de rémunération, la gestion des carrières et plus généralement les politiques d'implication des

employés sont autant d'éléments qui influencent les comportements en matière de partage des connaissances.

Notre texte met l'accent sur l'importance d'aligner les systèmes de KM, le modèle d'affaires de l'entreprise et sa politique de gestion des ressources humaines. De ce point de vue, différentes approches du KM doivent être distinguées. Nous reprenons la typologie d'Hansen *et al.* (1999), qui distingue la logique de la codification et celle de la personnification. A ces deux stratégies de KM, il nous semble important d'en ajouter une troisième, plus collaborative où la création de connaissances émergeant des interactions entre les différents partenaires qu'il s'agit de mettre en mouvement (Dudezert et Boughzala, 2008). Notre thèse est qu'à chacun de ces modes de KM doit correspondre des pratiques RH spécifiques et des dispositifs incitatifs différents et appropriés, permettant de constituer des leviers décisifs à la création et au partage des connaissances. Les déterminer nécessite une compréhension fine des mécanismes amenant les salariés à partager leurs connaissances ainsi que des obstacles qu'ils peuvent rencontrer. C'est à quoi s'attache notre texte.

Dans un premier temps, nous présentons les différentes stratégies de KM pouvant être mises en œuvre. Nous insistons dans un deuxième temps sur la nécessité d'aligner ces stratégies au modèle économique et aux dispositifs RH de l'entreprise. Dans un troisième temps, nous analysons systématiquement les obstacles auxquels les salariés peuvent être confrontés dans le partage de connaissances, au sein de ces différentes stratégies. A la suite de cela, nous examinons les dispositifs d'incitation et de soutien pouvant amener les salariés à s'engager dans chacun de ces dispositifs de KM. Tout au long du texte, nous appuyons notre argumentation sur une analyse des pratiques d'*IST*, une grande entreprise de télécommunication qui délivre une large gamme de services aux entreprises et dans laquelle la création et le partage de connaissances occupent une place essentielle.

I. Organiser la création, la diffusion et le partage des connaissances : les différentes stratégies en matière de *Knowledge Management*

1.1. L'opposition classique : stratégie de codification vs stratégie de personnalisation

On observe une très grande diversité de pratiques en matière de KM. Certaines entreprises peuvent investir massivement dans les technologies de l'information dans le but de capturer la connaissance dans des documentations et des bases de données alors que d'autres peuvent

mettre l'accent sur des initiatives plus organisationnelles pour favoriser la diffusion des connaissances en favorisant les interactions entre les salariés. Cette opposition renvoie à la typologie des modes de gestion des connaissances de Hansen *et al.* (1999) qui a été reprise et approfondie par de nombreux auteurs. Cette typologie est construite autour de deux stratégies en matière de KM : soit une stratégie de « codification » qui met l'accent sur la formalisation et le stockage des connaissances (modèle de « l'entrepôt »), soit une stratégie de « personnalisation » axée sur la mise en relation des personnes (modèle du « réseau »).

La première consiste à codifier soigneusement les connaissances afin de les stocker sur des supports permettant de les mettre à disposition du plus grand nombre. Cette démarche prétend capturer et "encapsuler" la connaissance des experts en la dépouillant de ses aspects contextuels. Il s'agit d'une approche « personne à document » : la connaissance est extraite de la personne qui l'a développée, rendue indépendante de cette personne pour être réutilisée. Elle met l'accent sur le processus de capitalisation des connaissances. Dans un premier temps, de nombreuses initiatives de KM ont en effet pris la forme de base de données permettant aux employés d'échanger leurs expériences, leurs méthodes de travail, leurs idées en déposant des documents dans des « entrepôts » pour qu'elles puissent être utilisées par tous les membres de l'organisation (Davenport et Prusak, 1998). Ces applications intégratives regroupent des outils qui traitent la connaissance comme un objet pouvant être collecté, stocké et réutilisé.

Dans la logique de la personnalisation, les connaissances demeurent attachées aux personnes qui les ont produites et le partage s'effectue principalement par le biais de relations interpersonnelles qu'il s'agit de faciliter, sans que cela soit incompatible avec une logique de codification. Les outils fréquemment utilisés dans la logique de la personnalisation sont les annuaires internes ou les répertoires de savoirs permettant de localiser les experts dans l'organisation ainsi que les forums électroniques qui permettent aux individus d'interagir. Le principe est que les spécialistes d'un domaine sont accessibles pour les autres salariés, que ce soit pour répondre à une question précise, donner un conseil ou partager leurs connaissances (Earl, 2001). Cette approche se base sur l'hypothèse que l'acquisition et le partage des connaissances sont des processus sociaux, qui se réalisent plus efficacement grâce aux interactions directes (Ferrary et Pesqueux, 2011). Il s'agit d'une logique de « personne-à-personne ». Répertoire « qui sait quoi » est plus efficace et plus efficient que de répertorier et centraliser l'ensemble des connaissances de l'entreprise. Actualiser le profil des personnes est moins coûteux et plus facile que d'extraire, maintenir et valider des contenus de connaissances. On peut souligner que dans cette logique, le partage de connaissance résulte de

l'existence de réseaux *sociaux*. Les dispositifs techniques ne servent que de support aux échanges interpersonnels.

Dans le cas de l'entreprise *IST* que nous avons plus particulièrement analysé, les deux stratégies de KM coexistent. *IST* est l'entité d'une grande firme de services qui répond aux besoins des entreprises en matière de télécommunications. Dans cette entreprise, les salariés ont à leur disposition plusieurs portails et sites pour faciliter leurs activités professionnelles : sites de gestion des flux (contrats, affaires, ventes), forums métier gérés par des experts techniques qui répondent aux questions posées par les utilisateurs. Ils ont aussi accès à différentes bases de connaissances, continuellement mises à jour, regroupant soit les différentes offres que les équipes peuvent vendre à leurs clients, soit les aspects techniques des produits, soit les solutions sur mesure produites chez *IST* avec les différents processus de déploiement. Ils disposent également de disques réseaux partagés et de sites intranet (*sharepoints*) permettant le stockage et le partage des documents au sein d'une équipe projet ou d'un service. Par ailleurs, au sein des équipes Avant-vente d'*IST*, les collaborateurs travaillent en mode projet. Dans ces projets, il est courant d'avoir recours à des collaborateurs qui ne sont pas directement liés au projet mais qui ont un certain domaine d'expertise et qui peuvent apporter une aide ponctuelle. Des ingénieurs « référents » sont ainsi identifiés et un tableau est mis à la disposition de chacun pour retrouver un référent dans le domaine voulu. Ces référents capitalisent ainsi des connaissances pointues dans un domaine et les mettent à disposition des autres salariés lorsqu'ils en ont besoin.

1.2. Une approche organisationnelle du KM

Certains pensent même qu'on assiste à une nouvelle génération de KM, nommée KM 2.0, qui s'appuie sur des outils de travail collaboratif (Dudezert et Boughzala, 2008). Ces outils permettent de remédier aux contraintes spatio-temporelles et de favoriser les rencontres transfrontalières (entre différentes fonctions, métiers, organisations). Ces auteurs soulignent la dimension sociale et relationnelle de la création et du développement de la connaissance dans les organisations. Cette conception de la connaissance organisationnelle comme étant située et socialement construite, donne lieu à une approche alternative du KM qui met l'accent sur les interactions entre les membres de l'organisation (Dudezert, 2013).

Il convient donc de ne pas réduire le KM à des dispositifs techniques. Si les premières avancées en matière de KM adoptaient une conception de la connaissance orientée « base de données », il est vite apparu qu'une approche axée uniquement sur une logique de codification

ne pouvait suffire à circonscrire la question de la connaissance organisationnelle (McDermott, 1999). De nombreuses recherches soulignent en effet l'importance des connaissances tacites dans le processus d'innovation. Dans l'univers de la conception et de la R&D, les connaissances ne sont pas des objets qui circulent de manière fluide. Leur diffusion nécessite de longues périodes de discussions. Une grande partie des connaissances conserve un caractère tacite ; elles ne peuvent être formalisées ou codifiées (Duguid, 2008 ; Jacquier-Roux *et al.*, 2012). De même, dans les activités de services aux entreprises, comme le conseil, la plupart des connaissances détenues par les professionnels sont encadrées dans des routines non-codifiées (Gallouj, 2014). Ces connaissances tacites ne s'approprient pas, ne se transfèrent pas et ne se convertissent pas. Elles se manifestent dans des contextes, sont coproduites par des acteurs qui s'y rencontrent, et sont en perpétuelle formation et reformation.

On retrouve cette logique au sein de l'entreprise que nous avons étudiée. Au sein de la Direction Avant-Vente d'*IST*, des outils web 2.0 sont en effet présents dans les échanges quotidiens. Les salariés utilisent plusieurs plateformes de communication (la messagerie instantanée, la conférence multimédia et la vidéoconférence multi-équipement). Ils ont également accès à *Agora*, le réseau social de l'ensemble des collaborateurs du groupe. Il s'agit d'une plateforme collaborative qui permet d'échanger et de partager des expériences grâce à des communautés d'entraide, d'expertise ou d'intérêt. Grâce à *SharePoint Collaboration*, ils peuvent aussi créer un espace de partage, gérer des projets, des blogs, des forums, travailler à plusieurs, de façon virtuelle, sur divers documents dont la durée de vie est liée à celle du projet en cours. Ce système de KM apparaît moins comme un système gérant de la connaissance que comme une technologie support des interactions et relations autour de la connaissance.

II. Le KM : une nécessaire mise en cohérence des pratiques de management

2.1. KM et alignement stratégique

Hansen *et al.* (1999) sont parmi les premiers à avoir souligné la contingence des systèmes de KM. Tout système de KM doit contribuer directement ou indirectement à la réalisation du modèle d'affaires de l'entreprise. Clairement, pour eux, afin d'être efficace, une stratégie de KM doit être congruente avec la stratégie concurrentielle : elle doit être mise en place en

analysant comment la connaissance crée de la valeur, comment elle supporte un modèle économique cohérent et viable.

Ainsi, les entreprises qui mettent en œuvre la stratégie de la *personnalisation* doivent résoudre des problèmes dont la solution n'est pas donnée à l'avance. Cette stratégie repose sur une « économie de l'expertise ». Par exemple, les cabinets de conseil en management stratégiques doivent apporter à leurs clients une solution sur mesure à une question singulière. De tels cabinets offrent à leurs clients des solutions innovantes et à haute valeur ajoutée qui reposent sur des connaissances riches en connaissances tacites. La constitution de ces connaissances demande du temps et ne se laisse pas rationaliser.

D'un autre côté, avec la logique de la *codification*, le client bénéficie de la capacité du cabinet à établir, de façon plus rapide et moins chère que ses concurrents, une solution fiable et de grande qualité. Pour cela, les consultants utilisent des protocoles de travail et des solutions qui ont déjà fait leur preuve. Cette logique est donc caractéristique des cabinets de conseil qui ont à résoudre des problèmes plus ou moins identiques de façon récurrente. La stratégie de la codification s'appuie sur une « économie de la réutilisation ». Dès que le capital-connaissance est constitué, il peut servir plusieurs fois à peu de frais, pour peu que chaque réutilisation ne demande pas trop de modification. Comme la connaissance est stockée sur des supports électroniques, elle est à disposition d'une multitude de consultants. Il s'agit d'éviter de réinventer ce qui a déjà été fait. Le modèle économique de la « réutilisation » est donc d'autant plus attrayant que les entreprises se caractérisent par i) une taille importante et un éclatement géographique, ii) la volonté de garantir un produit et un service de qualité homogène sur l'ensemble des marchés, iii) une innovation de recombinaison, iv) des problèmes de capitalisation de la mémoire (dus à un fort turn-over par exemple). On comprend donc pourquoi cette stratégie est particulièrement adaptée aux grandes firmes de conseil qui cumulent l'ensemble de ces caractéristiques. Les consultants sont en effet dispersés dans le monde entier et travaillent sur des milliers de projets. Cette stratégie permet de recueillir les connaissances produites localement dans les différentes filiales pour les diffuser dans l'ensemble de l'organisation en bénéficiant d'un effet de levier (Boussebaa *et al.*, 2014).

On retrouve cette approche dans une entreprise comme *IST*. La gestion commune des connaissances y est bénéfique car il y a de nombreux éléments qui sont réutilisés plusieurs fois dans différents projets. Cela permet de gagner beaucoup de temps. Sur un projet, on reprend les informations d'un précédent projet du même type et que l'on adapte au nouveau

client. L'entreprise se rend plus attractive dans les appels d'offre et les propositions commerciales en réduisant le nombre de jours nécessaires à la réalisation du projet puisque les employés disposent déjà des documents rédigés par leurs collègues. Cette stratégie permet de récupérer les précédentes configurations pour les comprendre et éventuellement les améliorer. La stratégie de codification est donc plutôt adaptée aux stratégies d'innovation incrémentale.

2.2. Le rôle des acteurs : l'importance du facteur RH

L'approche contingente des systèmes de KM met l'accent sur l'alignement entre KM, TIC et modèle d'affaire de l'entreprise. Nous souhaitons insister, de notre côté, sur le nécessaire alignement de ces éléments et des pratiques RH. Hansen *et al.* (1999) insistent déjà sur le fait qu'à chaque approche, correspond un profil de consultants. Selon qu'ils choisissent la stratégie de la codification ou de la personnalisation, les cabinets de conseil n'ont ni les mêmes critères de recrutement et de formation.

Il nous semble nécessaire d'aller plus loin dans la réflexion sur la cohérence entre système de KM et politique RH, notamment si l'on examine la question de la motivation des acteurs à partager leurs connaissances. A partir du moment où l'on accepte l'idée que le fait de partager ses connaissances est un comportement organisationnel discrétionnaire, dans le sens où il résulte nécessairement du bon vouloir de l'individu, la question de la motivation des acteurs devient une question centrale (Kelloway et Barling, 2000). Dès lors, il s'agit moins de gérer des connaissances que de gérer des salariés porteurs de connaissances. Ce sont les salariés qui décident d'investir leurs connaissances. De la même façon que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite, le partage des connaissances peut être encouragé, mais pas exigé par les managers (Léné, 2008). L'entreprise peut solliciter ces connaissances et créer les conditions favorables à leur développement, à leur utilisation et à leur partage.

Le déploiement des projets de KM n'échappe pas toujours à un réductionnisme technologique qui fait l'impasse sur les conditions d'appropriation des outils de gestion des connaissances par les acteurs (Grimand, 2006). Or, les technologies de l'information ne peuvent en effet garantir, par elles-mêmes, l'existence d'un réel échange de connaissance (Connolly *et al.*, 1992). Lorsque l'on interroge les managers sur les difficultés rencontrées lors de l'implémentation des systèmes de KM, ils mettent en avant des éléments relatifs aux acteurs de l'organisation (manque de compréhension des bénéfices du KM, problèmes de communication, manque de temps pour participer au partage des connaissances,

incompatibilité avec l'organisation actuelle des activités professionnelles) plutôt qu'à la technologie (Cabrera *et al.*, 2006). Les retours d'expérience sont alors souvent décevants : intranets ou portails de connaissances sous-exploités, forums de discussion désespérément vides. Le KM implique des changements de comportements. Les aspects humains doivent donc être intégrés au cœur de la réflexion sur le fonctionnement des dispositifs de KM (Tessier et Bourdon, 2009).

III. Les obstacles au partage des connaissances

Le partage des connaissances ne va pas de soi. Les individus sont confrontés à un certain nombre d'obstacles pouvant les amener à ne pas délivrer le comportement que l'on attend d'eux. Le poids de ces obstacles diffère toutefois selon la stratégie de KM.

3.1. Un manque de temps et de ressources

Le KM est un processus très coûteux pour les individus (Markus, 2001). La nécessité de formaliser leurs connaissances et de fournir le contexte adéquat pour tous les documents destinés à alimenter la base de données est très pesante pour eux. Devoir préciser dans quel contexte les connaissances ont été créées ainsi que les situations où elles pouvaient être utilisées génère une charge de travail importante pour les contributeurs. De même, transmettre des compétences tacites par la discussion ou le compagnonnage nécessite des efforts de la part des individus (Bartol et Srivastava, 2002). Les communautés de pratiques requièrent aussi énormément d'investissement en temps et en énergie pour être maintenues actives. Les employés peuvent ne pas partager ce qu'ils savent avec leurs collègues parce qu'ils n'arrivent pas à intégrer cette activité dans leurs tâches quotidiennes. Cet obstacle existe donc dans toutes les stratégies de KM adoptées.

Pour répondre à ces difficultés, certaines entreprises allouent du temps à leurs salariés (*Google*). L'alimentation de la base de connaissances est considérée comme faisant partie intégrante de leur activité professionnelle régulière (*Accenture*). Néanmoins, dans les activités de conseil, la pression temporelle est telle qu'elle rend ces tâches difficiles ; notamment dans les organisations en mode projet où les heures sont facturées. Le temps consacré à codifier et partager leur expérience est un temps non-facturable. Or, les règles du jeu sont claires, pour progresser dans l'organisation, les consultants doivent maximiser leur participation à des projets chez le client. Une autre solution consiste à faciliter cette activité en créant de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Dans les cabinets de conseil (*Ernst & Young* par

exemple), plusieurs centaines de postes dans le centre de connaissance ont été créés pour administrer la base, aider les contributeurs à rédiger leurs documents et faciliter la recherche d'information des utilisateurs.

3.2. Le problème de la qualité des contributions

Dans la logique de la codification, il ne suffit pas seulement de faire participer les salariés, il s'agit également de s'assurer que les contributions de chacun soient de bonne qualité. Il faut éviter d'alimenter les bases avec des connaissances sans valeur, voire erronées. Une fois encore, nous nous trouvons confrontés au fait que le partage des connaissances est un phénomène discrétionnaire ; la qualité des connaissances renseignées dépend très largement de l'engagement du salarié dans le processus. Certaines entreprises estiment que le contenu des bases de données doit être filtré à l'entrée. Ainsi chez *IST*, les contributions doivent être validées par un groupe d'experts avant d'être intégrées à la base de connaissances. La vérification par un expert a pour but de s'assurer de l'exactitude de ce qui a été apporté ou modifié, les conséquences d'une mauvaise information pouvant être graves à court ou long terme. Au contraire, d'autres entreprises choisissent de laisser les salariés alimenter la base de façon libre, sans contrôle en amont. L'évaluation de la qualité et de la pertinence des contributions est faite en fonction de leur utilisation ultérieure par d'autres salariés comme chez *Cap Gemini Ernst & Young*. Les bonnes contributions sont celles qui sont reprises par d'autres et qui sont donc bien cotées (Bartol et Srivastava, 2002). On peut noter que ce problème est surtout présent dans la logique de la codification.

3. 3. La perte de pouvoir

La perte de pouvoir est également un frein important au partage des connaissances (Orlikowski 1993). En partageant leurs connaissances, les salariés abandonnent la possibilité d'en tirer profit pour leur seul usage. Ils partagent ce qui fait leur valeur dans l'organisation. Cela les rend remplaçables et cela réduit leur pouvoir de négociation au sein de la firme (Kankanhalli *et al.*, 2005). Les individus peuvent s'abstenir de participer s'ils considèrent que le partage des connaissances conduit à ne plus pouvoir se distinguer de leurs collègues.

Sur ce point, Boussebaa *et al.* (2014) témoignent de comportements stratégiques de la part des consultants qui parviennent à détourner les systèmes de KM. Ces derniers rédigent leurs retours d'expérience de façon assez synthétique, de manière à ne pas dévoiler le contenu de leurs connaissances tout en soulignant l'importance de leurs projets et les aspects novateurs de

leur travail. Il s'agit surtout d'attirer l'attention sur soi. Ils se servent des bases de connaissances pour promouvoir leur expertise au sein de l'organisation afin de se faire repérer et d'être impliqués dans des projets de plus grande envergure. Ce phénomène est présent dans l'entreprise *IST*. Certains salariés ont un profil plutôt rare ; partager leurs compétences pourrait, à leurs yeux, représenter une menace pour le poste auquel ils tiennent, notamment dans un contexte où de nombreux départs et des restructurations sont annoncés.

La possibilité de se bâtir une bonne réputation en participant aux réseaux de connaissances peut ainsi constituer une motivation importante aux yeux des salariés (Wasko et Faraj, 2005). En montrant aux autres leur expertise dans un domaine particulier, les contributeurs aux bases de connaissances peuvent bénéficier en retour du respect ou de la considération de leurs collègues de travail. Ce prestige peut être directement à l'origine d'une certaine satisfaction pour le salarié (Constant *et al.*, 1996 ; O'Dell et Grayson, 1998), elle peut également lui servir à progresser au sein de l'organisation. La réputation des « travailleurs du savoir » joue en effet un rôle prépondérant dans la construction de leur carrière. Pour jouer sur cette possibilité, encore faut-il que les apports de chacun soient visibles dans l'organisation. Ce n'est généralement pas le cas dans la logique de la codification où les contributions sont anonymes. Sur le plan la stratégie de la codification, est en rupture avec les autres stratégies de KM. Dans la logique de la codification, l'identité des collaborateurs disparaît. Au contraire, la visibilité et la reconnaissance de chaque contributeur constituent des éléments essentiels dans la logique de la personnification ou les communautés collaboratives.

3.4. Le problème des *free-riders*

Dans la logique de la codification, les individus sont confrontés à un autre problème important : les contributeurs n'ont aucune garantie que ceux qu'ils aident leur rendront la pareille (Constant *et al.*, 1996). Certains peuvent tirer parti de la connaissance des autres sans jamais contribuer en retour. Il s'agit du problème, bien identifié en économie, du « passager clandestin » (*free rider*). La constitution de ces bases de connaissances s'apparente en effet au dilemme des biens collectifs (Connolly *et al.*, 1992). Personne n'a intérêt à participer à la production de ce bien, bien que tous en bénéficient. Ce que les organisations souhaitent capitaliser, ce sont précisément les connaissances qui ont de la valeur et dont les individus ont intérêt à rester propriétaires.

Le problème du free rider est moins prégnant dans la logique de la personnalisation ou dans les communautés de pratiques où les personnes se connaissent et interagissent sur des

périodes de temps étendues. Cela crée des attentes de réciprocité et des obligations « morales ». Ces normes de comportement résultent des relations sociales qui s'instaurent entre les membres du groupe. Les études montrent en effet que le partage des connaissances est positivement relié à l'existence de liens forts, au fait de travailler au même endroit et à l'existence de relations durables dans le temps qui favorisent les formes de réciprocité directe (Wasko et Faraj, 2005).

IV. KM : quels dispositifs d'incitation ?

Afin de dépasser les problèmes que nous venons de mentionner, il convient de mettre en place des systèmes d'incitations appropriés. Il s'agit d'encourager le partage des connaissances en en réduisant le coût pour les participants et en en augmentant les bénéfices (Markus, 2001 ; Wasko et Faraj, 2005).

4.1. Les récompenses extrinsèques et leurs limites

Les récompenses extrinsèques en matière de gestion des connaissances peuvent prendre des formes diverses (Bourdon et Bourdil, 2007). Les entreprises peuvent tout d'abord récompenser la participation au KM sous la forme d'augmentations de salaire, de primes, de bonus. Cette forme d'encouragement est très courante dans les firmes de conseil (Davenport et Prusak, 1998). Par exemple, la rémunération au mérite se fonde en partie sur les activités de partage des connaissances des salariés. De façon plus originale, chez *Xerox*, les individus sont récompensés en fonction du nombre de fois que leurs contributions ont été utilisées par d'autres dans l'entreprise. Ils peuvent recevoir à la fois une prime et une nomination pour un prix de la gestion des connaissances. L'entreprise *Hewlett-Packard* a, quant à elle, mis en place un système de micro-paiement en développant un système de paiement électronique pour tout téléchargement ou consultation de fichiers (Bukowitz et Williams, 2000). Le prix de ce service, peu élevé, est versé au département ayant fourni l'information. Chaque participant reçoit un décompte électronique qui retrace toutes les dépenses en consultations et téléchargements effectués dans l'entreprise. Cette méthode s'avère profitable aux contributeurs car, grâce à elle, leur apport présente un impact visible. Le fait que les utilisateurs soient prêts à payer pour disposer de ces ressources en démontre la valeur et ce, sous forme chiffrable.

Nombreuses sont toutefois les entreprises qui hésitent à récompenser directement et monétairement le partage des connaissances. D'ailleurs, certaines études montrent que les

récompenses extrinsèques ne sont pas significativement liées au succès de la gestion des connaissances, voire qu'elles exercent un effet négatif sur les attitudes de partage des connaissances des individus (Bock *et al.*, 2005 ; Bourdon et Bourdil, 2007). Elles favorisent les comportements stéréotypés et la reproduction de solutions qui ont déjà fonctionnées ; comportements dommageables pour les activités qui requièrent une part de créativité (Amabile, 1997). Les travailleurs du savoir sont avant tout mus par une motivation intrinsèque, un besoin d'accomplissement personnel et un besoin de reconnaissance par les pairs (Bonnard, 2014). Or, les récompenses extrinsèques peuvent dégrader la motivation intrinsèque (Osterloh et Frey, 2000). La rémunération de certains comportements peut installer une mentalité marchande où les actes de générosité et d'entre-aide n'ont plus leur place (*crowding out effect*). Ces effets pervers sont depuis longtemps discutés en psychologie et font l'objet d'une abondante littérature (Deci *et al.*, 1999).

Les entreprises peuvent alors encourager les comportements de partage de connaissances en en tenant compte indirectement dans la construction des carrières en accordant des statuts particuliers à certains acteurs de l'entreprise. Il s'agit alors de jouer sur le développement de la réputation et l'acquisition d'une image d'expert dans l'organisation (Kankanhalli *et al.*, 2005). Nous retrouvons cet élément dans l'entreprise que nous avons étudiée. Chez *IST*, du fait de la très grande taille du groupe, il est important de se faire remarquer afin de progresser. De ce fait, le rôle de « référent » est profondément apprécié, il permet d'accroître son réseau et sa visibilité au sein de la société. Par la suite, être reconnu comme « expert », confère également est un statut privilégié. Il s'agit d'une véritable reconnaissance des compétences techniques ouvrant la possibilité d'évolution vers des postes à forte responsabilité.

4.2. A la recherche d'une impossible mesure des contributions

Si les récompenses extrinsèques peuvent être envisagées, avec d'importantes limites, pour les pratiques de KM qui relèvent de la stratégie de la codification, ce choix apparaît peu pertinent pour les formes de KM qui reposent sur la logique de la personnalisation, sur les interactions et sur les communautés de pratiques. Dans la logique de la codification, il est en effet possible d'identifier et d'isoler des opérations ou des transactions. Ce n'est pas le cas dans les formes plus informelles de KM. Lorsque le partage de connaissances se fait au sein d'interactions personnelles, les échanges ne sont pas enregistrés et les contributions sont très difficiles à évaluer, particulièrement quand les connaissances sont tacites (Bartol et Srivastava, 2002). Les connaissances étant inobservables, et invérifiables, les entreprises

peuvent difficilement imposer des systèmes de contrôle externes sur les individus (Stankiewicz et Léné, 2011).

Pour le KM qui repose sur des interactions prenant place au sein d'équipes de travail, la question de l'incitation peut alors être posée au niveau du collectif de travail par l'intermédiaire de récompenses indirectes fondées sur la performance des équipes par exemple. Dans les équipes d'avant-vente d'*IST*, une prime est distribuée en fonction du résultat global du secteur d'activité. L'échange de connaissances étant primordial pour remporter des appels d'offres, chacun est encouragé à partager ses connaissances pour augmenter le nombre d'affaires gagnées par le groupe. L'intérêt de tels dispositifs réside dans le fait qu'ils encouragent la coopération et la coordination des membres de l'équipe (Bartol et Srivastava, 2002 ; Cabrera et Cabrera, 2002). Les formes de rémunérations collectives posent toutefois d'autres difficultés. Elles supposent que les salariés perçoivent un lien entre leur comportement en matière de partage de connaissances et la performance globale de l'équipe (Currie et Kerin, 2003).

Dans les communautés de pratiques, la question de l'incitation est encore plus délicate puisque ces communautés dépassent le cadre des équipes et frontières fonctionnelles traditionnelles ; elles sont transversales par nature. Constant *et al.* (1996) montrent que dans ces communautés, le partage des connaissances relève d'un comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) ; les salariés sont motivés par la volonté de faire progresser la communauté. Ils sont également motivés par la possibilité, à titre personnel, d'actualiser leurs connaissances. Il est donc difficile pour les entreprises de récompenser ce type de pratiques. Le partage des connaissances y relève davantage d'une forme d'échange social : de nombreux acteurs participent et les règles de réciprocité sont indirectes (Bartol et Srivastava, 2002). Les contributeurs partagent leurs connaissances sans avoir d'attente précise d'un futur retour sur investissement (Kankanhalli *et al.*, 2005). La quantité et la valeur des contributions sont elles-mêmes difficiles à spécifier.

V. Les autres leviers RH pour favoriser le partage de connaissances

Au-delà des modes de rémunération et des récompenses extrinsèques, il convient de considérer d'autres dispositifs RH permettant de soutenir les processus de création et de diffusion de connaissances (Minbaeva *et al.*, 2009).

5.1. La formation

Le partage des connaissances est indissociable de la politique de formation de l'entreprise (Laursen et Foss, 2003). La façon d'organiser la formation des salariés et le développement de leurs compétences doit être cohérente avec le mode de KM envisagé. La logique de codification est souvent associée à l'instauration de pratiques de formations axées sur la diffusion à grande échelle de bonnes pratiques. Il peut s'agir de réunir les salariés au sein d'universités d'entreprise, de « centres d'excellence » où les salariés peuvent s'approprier les connaissances, les savoir-faire et les méthodologies que les entreprises ont formalisés en accumulant de l'expérience.

Mais il peut également s'agir de s'auto-former en puisant dans les différents supports : dans les bibliothèques, les bases de données, les tutoriaux, les logiciels de simulation, les contrats types, les publications... Chez *IST*, l'ensemble des supports de formation est mis à disposition des ingénieurs technico-commerciaux sur un site spécifique afin que chacun puisse y accéder en fonction de ses besoins. Ces outils permettent de former rapidement un nombre important d'individus tout en laissant la possibilité au salarié de se former seul, en fonction de ses besoins.

La logique de la personnalisation, quant à elle, favorisera davantage les modes informels de formation. La formation peut alors s'opérer sur le tas, dans une logique d'internalisation et de socialisation au sens de Nonaka et Takeuchi (1995). Ce type de transfert de compétences par parrainage est un moyen souvent employé pour partager son expérience avec un débutant que l'on souhaite faire monter en expertise. Il est particulièrement valorisé dans un groupe comme *IST* qui va être confronté à un nombre très important de départs à la retraite dans les années à venir. Les séniors peuvent bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail via le temps partiel tout en formant un jeune en apprentissage. *IST* compte en effet plus de 4000 en formation en alternance dans ses effectifs. Par ailleurs, le fait de changer régulièrement les binômes permet de faire travailler ensemble tous les salariés, ce qui permet de mieux connaître les collègues et de favoriser la constitution de relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

5.2. L'organisation du travail et le *work design*

La façon dont le travail est organisé et réparti influence directement les mécanismes de partage du savoir entre les salariés (Cabrera et Cabrera, 2005). L'organisation du travail

établit des interdépendances entre les postes ; elle engendre des interactions et des flux d'information particuliers entre les individus. La façon dont le travail est conçu (*work design*) au sein de l'organisation constitue de ce fait un moyen déterminant pour stimuler les échanges de connaissances. Par exemple, au lieu de définir les postes sur une base individuelle, avec des séries d'activités stables bien déterminées, le travail peut être défini comme une succession de missions au cours desquelles les salariés travaillent en collaboration étroite avec d'autres collègues. La logique projet encourage en effet les relations transversales entre les fonctions et les unités. Les structures hiérarchiques sont peu à même de réaliser l'intégration des connaissances individuelles (Currie et Kerin, 2003). Organiser le travail sur la base d'équipes transversales ou en faisant chevaucher les responsabilités contribue à bâtir un environnement qui soutient la coopération, promeut le développement des compétences et du capital social et, en conséquence, encourage l'apprentissage organisationnel (Laursen, 2002). En effet, les interactions fréquentes entre les membres de l'équipe créent un capital cognitif partagé qui facilite le transfert des connaissances, qu'elles soient explicites ou tacites. De plus, en favorisant la création de liens interpersonnels forts entre les membres du groupe, ce type d'organisation réduit les freins au partage des connaissances (Kang *et al.*, 2007).

5.3. Les modes de contrôle et de supervision

Les mécanismes de gouvernance de l'organisation, les normes et les procédures, les systèmes comptables et autres mécanismes de coordination sont également des éléments qui déterminent les processus critiques de partages de connaissances et sur lesquels l'entreprise peut jouer (Foss, 2007). Les systèmes de management qui reposent sur des dispositifs de contrôle très formalisés réduisent la prise d'initiative, la créativité et le partage de connaissance. L'incertitude du processus d'innovation requiert de la coordination par ajustement mutuel. L'organisation du travail doit donc accorder un degré d'autonomie élevé aux salariés (Laursen, 2002).

Par ailleurs, les comportements de partage des connaissances reposent sur l'existence de relations de confiance. L'exemple délivré par Orlikowski (1993) témoigne de la contradiction entre le climat de concurrence existant au sein d'une entreprise de conseil, où les carrières étaient gérées sur le modèle du *up-or-out*, et le souhait de la direction de mettre en œuvre un outil de partage des connaissances. Cet outil a été rejeté parce qu'il n'y avait pas de cohérence entre le mode de management de l'entreprise, fondé sur la performance individuelle et la concurrence, et le mode de KM souhaité. Si la confiance est largement le résultat de processus

informels, on peut toutefois s'attendre à ce que les pratiques de management exercent une influence sur son développement. Les organisations qui promeuvent la communication, l'équité des décisions prises et le soutien organisationnel favorisent l'émergence d'un tel climat de confiance et d'ouverture, ce qui accroît les phénomènes de réciprocité entre les collègues de travail (Cabrera et Cabrera, 2005). Elles favorisent l'instauration d'un contexte favorable au sentiment de loyauté qui, en retour, facilite les comportements coopératifs.

Ces différents éléments soulignent combien la création et la diffusion de connaissances sont des processus difficiles à contrôler. Ils mettent l'accent sur la nécessité de mettre en place des systèmes souples, au point que l'on peut se demander si l'on peut toujours parler de gestion des connaissances au sens strict (Alvesson et Karreman, 2001).

Conclusion

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont investi dans les systèmes de KM. Nous nous sommes attachés à souligner combien il était important de ne pas réduire la gestion des connaissances à une infrastructure technologique pour mettre l'accent sur la dimension nécessairement sociale et organisationnelle de tout processus de gestion des connaissances. Ces initiatives nécessitent des politiques en matière de RH destinées à favoriser le partage des connaissances des employés. Les comportements de partage des connaissances que se propose d'instituer le KM ne sont pas des phénomènes spontanés. C'est pourquoi il est important d'examiner les conditions d'application et de questionner les leviers organisationnels et les politiques RH susceptibles de les favoriser.

Les acteurs disposent d'une capacité discrétionnaire très importante dans la création et le partage de connaissances (Kelloway et Barling, 2000). Ils contrôlent entièrement leur degré d'implication dans le processus de diffusion de savoir et peuvent décider ne pas y participer. Mettre en place des outils de KM ne peut donc se faire sans une réflexion sur le rôle des acteurs et de leur motivation. Ceux-ci sont susceptibles de participer au KM à la condition qu'ils en aient la capacité (en termes d'outils, de compétences, de temps, de ressources) et la volonté. De ce fait, la politique RH joue un rôle déterminant. L'organisation du travail, la culture organisationnelle, la façon dont la performance est évaluée, la structure des rémunérations, la gestion des carrières peuvent faciliter le processus de création et de partage des connaissances. Ils constituent également des facteurs incitatifs plus ou moins puissants.

Dans une approche contingente du KM, la nature des politiques RH pertinentes varie toutefois avec les trois stratégies de KM que nous avons distinguées. La stratégie de

codification des connaissances peut amener les entreprises à mettre en place des dispositifs RH visant à récompenser, de manière plus ou moins directe (primes, prise en compte pour les promotions) l'alimentation des bases de connaissances par les salariés. Nous avons toutefois pu souligner la difficulté d'application et les limites de ces mécanismes incitatifs. La stratégie de la personnalisation met quant à elle l'accent sur la mise en relation des acteurs de l'organisation en vue de produire collectivement des connaissances. La politique RH s'attache dans ce cadre à organiser un contexte facilitant les échanges, elle s'appuie davantage sur la motivation intrinsèque des acteurs à créer et à diffuser leurs connaissances. Elle favorise également les échanges de connaissances tacites en décloisonnant les fonctions et les parcours au sein de l'entreprise. Ces mécanismes favorisent l'instauration de règles de réciprocité informelles.

Mettre en avant l'importance des équipes, des relations interpersonnelles, des communautés ou des réseaux pour gérer les connaissances ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer l'importance des motivations individuelles dans ces processus (Felin *et al.*, 2009). Si les salariés ne sont pas simplement mus par l'appât du gain et que d'autres facteurs, tout aussi puissants, interviennent comme la réciprocité ou le sentiment de justice (Stankiewicz et Léné, 2011), il ne faut pas tomber dans une vision « romantique » de la création et du partage des connaissances (Zhou *et al.*, 2011). Les agents engagés dans ce type d'activité sont ne sont pas uniquement guidés par le désintéret et des facteurs de motivations purement intrinsèques (Osterloh et Frey, 2000).

De ce point de vue, le KM pose une question cruciale qui est très peu traitée jusqu'ici, celle du partage du gain entre individus et organisation (Dudezert, 2013). L'existence d'un « contrat » est l'une des conditions de l'engagement des acteurs dans le processus d'innovation. Si les individus, membres de l'organisation, sont les principaux détenteurs de son savoir, ils en constituent également des « *stakeholders* » (Mignon, 2012). Il s'agit d'établir un système global de rétribution et de reconnaissance qui soit capable de prendre en compte les différentes formes de motivation, tout en instaurant une répartition jugée équitable par les différentes parties prenantes.

Bibliographie

- Alvesson, M., Karreman, D. (2001), Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management, *Journal of Management Studies*, vol.38, n°7, pp.995–1018.
- Amabile, T., (1997), Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, vol.41, pp.39-58.

- Bartol K., Srivastava, A., (2002), Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.9, n°1, pp.64–76.
- Bock, G.-W., Zmud, R., Kim, Y.-G., Lee, J.-N., (2005), Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate, *MIS Quarterly*, vol.29, n°1, pp.87-111
- Bonnard, C. (2014), Les enjeux de la GRH pour les personnels innovants et créatifs, in Gallouj Faïz et Stankiewicz François (Eds.). *Le DRH innovateur. Management des RH et dynamiques d'innovation*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, p.185-201
- Bourdon, I., Bourdil, M., (2007), Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes !, *Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, pp.165-171.
- Boussebaa, M., Sturdy, A., Morgan, G., (2014), Learning from the world? Horizontal knowledge flows and geopolitics international consulting firms, *International Journal of Human Resource Management*, vol.25, n°9, pp.1227-1242.
- Bukowitz, W., Williams, R., (2000), *Gestion des connaissances en action*, Paris, Les Échos : Village mondial.
- Cabrera, A., Cabrera, E., (2002), Knowledge-Sharing Dilemmas, *Organization Studies*, vol.23, n°5, pp.1687-710.
- Cabrera, E., Cabrera, A., (2005), Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices, *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, n°5, pp.270-735.
- Cabrera, A., Collins, W., Salgado, J., (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, vol.17, n°2, pp.245-264.
- Connolly, T., Thorn, B., Heminger, A., (1992), Discretionary Databases as Social Dilemmas, in Liebrand, W., Messick, D., Wilke, H. (eds.) *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings*. New York, Pergamon Press, pp.199-208.
- Constant, D., Kiesler, S., Sproull, L. (1996), The Kindness of Strangers: the usefulness of electronic weak ties for technical advice, *Organisation Science*, vol.7, n°2, pp.119-135.
- Currie, G., Kerrin, M., (2003), Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company, *International Journal of Human Resource Management*. vol.14, n°6, pp.1027-1045.
- Davenport, T., Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Deci, E., Koestner, R., Ryan, R., (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, n°125, pp.627-668.
- Dudezert, A., (2013), *La connaissance dans les entreprises*, Paris, La Découverte.
- Dudezert, A., Boughzala, I., (2008), *Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*, Paris, Vuiber.
- Duguid, P., (2008), The art of knowing: Social and Tacit Dimension of knowledge and the Limits of the Community of Practice, in Amin, A., Roberts, Y., (eds.), *Community, economic creativity and organization*. Oxford University Press, pp.69-89.
- Earl, M., (2001), Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, vol.18, n°1, pp.215-233.
- Felin, T., Zenger, T., Tomsik, J., (2009), The knowledge economy: Emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital, *Human Resource Management*, vol.48, n°4, pp.555-570.
- Ferrary, M., Pesqueux, Y., (2011), *Management de la connaissance. Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Paris, Economica, 2^e édition.
- Foss, N., (2007), The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics, *Organization*, vol.14, n°1, pp.29–52.
- Gallouj, F., (2010), Les services intensifs en connaissances : processeurs de connaissances et producteurs d'innovation, *Economies et Sociétés*, série EGS, n°11/2, pp.105-137.
- Gallouj, C., (2014), Innovation dans le conseil et par le conseil. Quelle place pour la GRH», in Gallouj Faïz et Stankiewicz François (Eds.). *Le DRH innovateur. Management des RH et dynamiques d'innovation*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, p.83-104.
- Grimand, A., (2006), Quand le Knowledge Management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation, *Management et Avenir*, n°9, pp.141-157.
- Hansen, M., Nohria N., Tierney, T. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, vol.77, n°2, pp.106-16.
- Jacquier-Roux, V., Montana, N., Paraponaris, C., (2012), « Diversité et partage des connaissances dans la R&D des FMN. Des logiques de processus aux logiques de situation, *Revue française de gestion*, n°221, pp.129-148.
- Kang, S., Morris, S., Snell, S., (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, vol.32, n°1, pp.236–256.

- Kankanhalli, A., Tan, B., Wei, K.-K., (2005), Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation, *MIS Quarterly*, vol.29, n°1, pp.113-143.
- Kelloway, E., Barling, J., (2000), Knowledge work as organizational behavior, *International Journal of Management Reviews*, vol.2, n°3, pp.287-304.
- Laursen, K., (2002), HRM practices for innovation performance, *International Journal of the Economic Business*, vol.9, n°1, pp.139-166.
- Léné, A., (2008), Rémunérer les compétences : l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?, *Revue Française de Gestion*, n°184, pp.51-69.
- Majchrzak, A., Cooper, L., Neece, O., (2004), Knowledge reuse for innovation, *Management Science*, vol.50, n°2, pp.174-188.
- Markus, M., (2001), Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success, *Journal of Management Information Systems*, vol.18, n°1, pp.57-93.
- McDermott, R., (1999), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, vol.41, n°4, p.103-17.
- Mignon, S., (2012), Grant, l'analyse des ressources et le management des connaissances, in Allouche, J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 3^e édition, pp.1865-1874.
- Minbaeva, D., Foss, N., Snell, S., (2009), Bringing the knowledge perspective into HRM, *Human Resource Management*, vol.48, n°4, pp.477-483.
- Mounoud, E., Dudezert, A., (2008), Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in Dudezert, A., Boughzala, I., (dir.), *Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*, Paris, Vuibert, pp.179-98.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- Orlikowski, W., (1993), Learning from Notes: organizational issues in groupware development, *The Information Society*, vol.9, n°3, pp.237-250.
- Osterloh, M., Frey, B., (2000), Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Form, *Organization Science*, vol.11, n°5, pp.538-50.
- Stankiewicz, F., Léné, A., (2011), *Economie des Ressources Humaines*, Paris, La Découverte.
- Tessier, N., Bourdon, I., (2009), Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances, *Revue des Sciences de Gestion*, n°237/238, pp.35-42.
- Wasko, M., Faraj, S., (2005), Why should I share? Examining knowledge contribution in networks of practice, *MIS Quarterly*, vol.29, n°1, pp.35-57.
- Zhou, Y., Zhang, Y., Montoro-Sánchez, Á. (2011), Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour, *International Journal of Manpower*, vol.2, n°1, pp.81-98.