

HEC MONTRÉAL

Les principaux bénéfices liés à l'utilisation d'un SGC

Par
Tarik Debbaghi

Sciences de la gestion
(Technologies de l'Information)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Décembre, 2014

© Tarik Debbaghi, 2014

“..The new source of power is not money in the hands of a few, but information in the hands of many...”
John Naisbitt

Sommaire

La gestion de la connaissance (GC) dans le milieu professionnel, prend de plus en plus d'importance. Elle représente un facteur clé dans la réalisation et le maintien du succès de l'organisation (Handzic, 2006). Toutefois, gérer les connaissances, dans un contexte organisationnel, de manière efficace n'est pas chose facile. Et, selon la littérature, les systèmes de gestion de la connaissance (SGC) ont un rôle significatif dans le succès des initiatives en GC.

Ainsi, vu le rôle indéniable que détiennent les SGC dans la réussite d'une gestion efficace de la connaissance, il serait intéressant et nécessaire de s'interroger sur les bénéfices de ces systèmes dans un contexte organisationnel, surtout qu'il existe peu de tentatives qui s'intéressent spécifiquement aux bénéfices liés aux SGC (Geisler, 2010). Afin de répondre à ces interrogations, il serait nécessaire de déceler les bénéfices réalisables des systèmes de gestion de la connaissance qui permettent aux organisations d'exécuter plus efficacement ce pour quoi elles l'utilisent, soit la gestion efficace de la connaissance organisationnelles, ainsi que comment ces bénéfices affectent la connaissance organisationnel, les acteurs organisationnels et l'organisation.

À défaut d'une littérature riche qui traite du sujet à l'étude, nous avons dressé une revue littérature en recensant des écrits portant sur la contribution générale des systèmes de gestion de la connaissance. Toutefois, nous avons catalogué un grand nombre d'écrits afin d'avoir une vue plus globale et ainsi exploité la richesse qu'offre ces publications scientifiques. Par la suite, nous avons sollicité un échantillon de dix utilisateurs de système intranet possédant une très bonne expérience dans le domaine de la GC. Ceci nous a permis d'enrichir notre compréhension du concept à l'étude et surtout d'offrir des éléments de réponse aux deux questions de recherches.

Premièrement, cette étude fournit une synthèse des contributions théoriques qui traite du sujet en définissant les notions traitées dans l'étude, tel le bénéfice et la connaissance. Suite à ceci, un portrait global sur l'état de la recherche, portant sur les bénéfices tirés de l'utilisation de SGC et leurs impacts sur les niveaux à l'étude, a été dressé.

Deuxièmement, suivant l'analyse des résultats de la collecte de données, l'utilisation du système intranet comme SGC a été identifiée en tant que sources de bénéfices à plusieurs niveaux : niveau de la connaissance, niveau des acteurs organisationnels et au niveau de l'organisation. De plus, nous pouvons souligner aussi les similitudes entre les bénéfices décrits dans la littérature et ceux perçus par les répondants interrogés.

Troisièmement, sur la base des données collectées des entrevues nous avons constaté que le nombre de bénéfices réalisés liés à l'utilisation d'intranet est démonstratif de l'indispensabilité de l'intranet pour nos répondants en particulier et pour leur organisation en général. En plus, nous avons observé une similitude significative dans la perception de nos répondants en ce qui a trait aux bénéfices réalisables et leurs effets sur le niveau de la connaissance, des acteurs organisationnels et sur le niveau de l'organisation.

Finalement, une contribution supplémentaire de ce mémoire, se projetant au-delà du champ de notre recherche a permis de déceler des barrières à la réalisabilité des bénéfices. Il s'agit des défis liés à l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance, devant impérativement et adéquatement être gérés pour pouvoir atteindre les bénéfices désirés.

En définitive, la présente recherche se veut une contribution tout d'abord, sur le plan pratique pour aider les professionnels à prendre conscience de la nécessité d'avoir plus de détails sur les bénéfices liés à l'utilisation de système de gestion de la connaissance, ainsi que leurs effets pour possiblement pouvoir les gérer et ainsi atteindre les objectifs escomptés. Ensuite sur le plan théoriques, vue le manque d'une littérature abondante et spécifique aux bénéfices liés aux SGC, cette étude enrichit nos connaissances sur ces bénéfices et leurs impacts. Enfin, elle ouvre la voie à de belles opportunités de recherches futures.

Mots-clés : Gestion de la connaissance, systèmes de gestion de la connaissance, bénéfices réalisables, connaissance organisationnel, acteurs organisationnels, organisation.

Remerciements

Le succès de ce mémoire a été possible grâce à l'apport de plusieurs personnes auxquels j'aimerais témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je voudrais remercier ma directrice Mme Alina-Maria Dulipovici pour sa disponibilité, son support constant ainsi que sa patience tout au long de ce parcours, qu'elle a su guider et enrichir par ses conseils.

Aussi, je voudrais étendre mon remerciement aux professeurs du département de Technologie de l'Information de HEC dont l'apport sur le plan humain autant que sur le plan académique m'a permis d'accomplir avec succès mon cursus universitaire.

Je voudrais aussi dédier ce mémoire à ma famille, mes amis et mes collègues qui m'ont supporté tout au long de cette épreuve. Je voudrais remercier du fond de mon être ma mère et mon père pour leur support inconditionnel.

Un grand merci à tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de cette maîtrise et sans qui ce mémoire n'aurait probablement pas vu le jour.

Table des matières

Sommaire	iii
Remerciements.....	v
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures	xiii
Liste des abréviations utilisées.....	xiv
Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Mise en contexte	1
1.2 Justification et contribution de la recherche	3
1.3 Objectifs de la recherche.....	4
1.4 Question de la recherche.....	5
1.5 Structure du mémoire.....	5
Chapitre 2 : Revu de littérature.....	7
2.1 La notion de bénéfice.....	9
2.2 La notion de connaissance	10
2.2.1 Les types de connaissances au sein de l'organisation.....	13
2.2.2 Le concept de la gestion de la connaissance.....	16
2.3 Les Systèmes de Gestion de la connaissance.....	21
2.3.1 Le rôle des systèmes de gestion de la connaissance	21
2.3.2 Défis associés aux systèmes de gestion de la connaissance	22
2.4 Les bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance.....	28
2.4.1 Les bénéfices attendus des SGC au niveau de la connaissance	30
2.4.2 Les bénéfices attendus des SGC au niveau des acteurs organisationnels.....	30
2.4.3 Les bénéfices attendus des SGC au niveau de l'organisation.....	32
2.4.4 Leçons tirées de la revue de littérature	33
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....	34

3.1	Rappel de l'objectif de la recherche.....	34
3.2	Méthodologie de recherche.....	34
3.2.1	Type de recherche et justification du choix	34
3.2.2	Processus de recherche	36
3.2.3	Choix des répondants.....	37
3.2.4	Profil des organisations.....	38
3.2.5	Système choisi	38
3.2.6	Profil des répondants.....	38
3.3	Collecte de données	41
3.3.1	Informations essentielles.....	41
3.3.2	Outils de collecte de données.....	41
3.3.3	Questionnaire	42
3.3.4	Les entrevues semi-structurées	42
3.3.5	L'analyse documentaire	44
3.3.6	Procédure de la collecte et de retour de données	44
3.4	Analyse et conclusions.....	45
3.4.1	Analyser les données.....	45
3.4.2	Dresser des conclusions	47
3.4.3	Retour sur la littérature	47
3.5	Qualité de la stratégie de recherche	47
3.5.1	La crédibilité / validité interne	47
3.5.2	La transférabilité / validité externe	47
3.5.3	L'objectivité.....	48
3.5.4	La fiabilité.....	48
3.5.5	L'applicabilité.....	48
3.6	Considérations éthiques	48
Chapitre 4 : Résultats et analyses.....		50
4.1	Rappel de l'objectif de la recherche.....	51
4.2	Résultats.....	51
4.2.1	Répondants A.....	52

4.2.2	Répondants B	54
4.2.3	Répondants C	56
4.2.4	Répondants D	58
4.2.5	Répondants E	60
4.2.6	Répondants F	62
4.2.7	Répondants G	63
4.2.8	Répondant H	65
4.2.9	Répondant I	66
4.2.10	Répondant J	67
4.3	Analyse comparative des bénéfices du SGC	68
4.3.1	Bénéfices au niveau de la connaissance	69
4.3.1.1	Connaissance structurée	70
4.3.1.2	Connaissance à jour	71
4.3.1.3	Connaissance complète / fiable	72
4.3.1.4	Connaissance abondante / centralisée	73
4.3.1.5	Connaissance validée / documentée	75
4.3.1.6	Connaissance exacte / pertinente	76
4.3.1.7	Connaissance sécurisée	77
4.3.2	Bénéfices au niveau des acteurs organisationnels	78
4.3.2.1	L'accessibilité à la connaissance	79
4.3.2.2	Exécution des tâches / Efficacité et Performance	81
4.3.2.3	Utilisation / Partage	83
4.3.2.4	Compétences	85
4.3.2.5	Formation continue	86
4.3.2.6	Avancement en carrière / Prise de décision	87
4.3.2.7	Environnement / Capitalisation	89
4.3.2.8	Rendement / Collaboration	91
4.3.3	Bénéfices au niveau de l'organisation	92
4.3.3.1	Efficacité et performance / Mémoire organisationnelle	93
4.3.3.2	Rendement	95
4.3.3.3	Service à la clientèle	96

4.3.3.4	Réduction des coûts / Augmentation des revenus.....	97
4.3.3.5	Prise de décision	99
4.3.3.6	Innovation / Produit final	100
4.3.3.7	Rétention du personnel / Compétitivité / Image organisationnelle.....	101
4.3.4	Bénéfices réalisés.....	103
4.4	Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation ?	106
4.4.1	Niveau de la connaissance	107
4.4.1.1	Connaissance plus pertinente.....	108
4.4.1.2	Connaissance plus fiable.....	109
4.4.2	Niveau des acteurs organisationnels	110
4.4.2.1	Améliorer le partage de la connaissance.....	111
4.4.2.2	Améliorer l'accessibilité à la connaissance	112
4.4.2.3	Améliorer la prise de décision	114
4.4.2.4	Amélioration de l'efficacité, de la performance et du rendement	115
4.4.2.5	Amélioration de l'environnement de travail.....	117
4.4.2.6	Avancement en carrière	118
4.4.2.7	Amélioration des compétences	132
4.4.3	Niveau organisationnel	134
4.4.3.1	Maintien d'une mémoire organisationnelle riche et consistante.....	134
4.4.3.2	Amélioration du service offert	135
4.4.3.3	Diminution des coûts	137
4.4.3.4	Augmentation des revenus.....	138
4.4.4	Comment ces bénéfices affectent-ils les niveaux à l'étude ?.....	139
Chapitre 5 : Conclusion		143
5.1	Objectif de la recherche et approche méthodologique.....	143
5.2	Discussion et synthèse des principaux résultats.....	144
5.3	Contribution de la recherche.....	146
5.3.1	Contributions théoriques.....	146
5.3.2	Contributions pratiques.....	147

5.4	Limites de la recherche	148
5.5	Avenues de recherche	150
Annexe 1 : Directives accompagnant le questionnaire Anonyme		151
Annexe 2 : Questionnaire.....		153
Annexe 3 : Guide d’entrevue		156
Annexe 4 : Lettre de consentement.....		159
Annexe 5 : Tableaux et schémas – Éléments de réponse de la deuxième question de recherche		162
Annexe 6 : Tableau – Grille finale des bénéfices		177
Annexe 7 : Tableaux – Éléments de réponse de la deuxième question de recherche en chiffre		180
Annexe 8 : Les propos des répondants en ce qui a trait aux défis liés aux systèmes de gestion de la connaissance.....		185
Annexe 9 : Éléments de réponses à la deuxième question de recherche – schéma représentatif		185
Bibliographie.....		187

Liste des tableaux

Tableau 2-1. Définitions de la connaissance.....	12
Tableau 2-2. Types de connaissances au sein de l'organisation.....	14
Tableau 2-3. Définitions de la gestion de la connaissance	17
Tableau 2-4. L'apport des SGC adaptée d'Alavi et al. (2001)	29
Tableau 2-5. Bénéfices attendus au niveau de la connaissance organisationnelle	30
Tableau 2-6. Bénéfices attendus au niveau des acteurs organisationnels.....	31
Tableau 2-7. Bénéfices attendus au niveau de l'organisation.....	32
Tableau 4-1. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant A	53
Tableau 4-2. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant B	55
Tableau 4-3. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant C	57
Tableau 4-4. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant D	59
Tableau 4-5. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant E.....	61
Tableau 4-6. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant F	62
Tableau 4-7. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant G	64
Tableau 4-8. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant H	65
Tableau 4-9. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant I.....	66
Tableau 4-10. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant J.....	67
Tableau 4-11. Bénéfices au niveau de la connaissance	69
Tableau 4-12. Bénéfices réalisés.....	70
Tableau 4-13. Bénéfices réalisés.....	71
Tableau 4-14. Bénéfices réalisés.....	72
Tableau 4-15. Bénéfices réalisés.....	74
Tableau 4-16. Bénéfices réalisés.....	75
Tableau 4-17. Bénéfices réalisés.....	76
Tableau 4-18. Bénéfices réalisés.....	77
Tableau 4-19. Bénéfices au niveau de l'acteur organisationnel	78
Tableau 4-20. Bénéfices réalisés.....	80
Tableau 4-21. Bénéfices réalisés.....	82

Tableau 4-22. Bénéfices réalisés.....	84
Tableau 4-23. Bénéfices réalisés.....	85
Tableau 4-24. Bénéfices réalisés.....	86
Tableau 4-25. Bénéfices réalisés.....	88
Tableau 4-26. Bénéfices réalisés.....	90
Tableau 4-27. Bénéfices réalisés.....	91
Tableau 4-28. Bénéfices au niveau de l'organisation.....	92
Tableau 4-29. Bénéfices réalisés.....	94
Tableau 4-30. Bénéfices réalisés.....	95
Tableau 4-31. Bénéfices réalisés.....	96
Tableau 4-32. Bénéfices réalisés.....	98
Tableau 4-33. Bénéfices réalisés.....	100
Tableau 4-34. Bénéfices réalisés.....	101
Tableau 4-35. Bénéfices réalisés.....	102

Liste des figures

Figure 2-1. (Tiré de Hubert, 2002 : p. 12)	16
Figure 2-2. Modèles des activités de la gestion de la connaissance	19
Figure 4-1 Niveau de la connaissance (Pertinente).....	108
Figure 4-2 Niveau de la connaissance (Fiabilité)	109
Figure 4-3 Niveau des acteurs organisationnels (Partage).....	111
Figure 4-4 Niveau des acteurs organisationnels (Accessibilité)	113
Figure 4-5 Niveau des acteurs organisationnels (Prise de décision).....	114
Figure 4-6 Niveau des acteurs organisationnels (Efficacité, Performance, Rendement)	116
Figure 4-7 Niveau de 'individu (Environnement de travail)	117
Figure 4-8 Niveau des acteurs organisationnels (Avancement en carrière)	118
Figure 4-9 Niveau des acteurs organisationnels (compétences).....	133
Figure 4-10 Niveau organisationnel (Mémoire organisationnelle).....	135
Figure 4-11 Niveau organisationnel (Service offert)	136
Figure 4-12 Niveau organisationnel (Coûts).....	137
Figure 4-13 Niveau organisationnel (Revenus)	138
Figure 4-14. Schéma représentative des propos du répondant B.....	139

Liste des abréviations utilisées

Abréviation	Terme original
SGC	Système de gestion de la connaissance
GC	Gestion de la connaissance
TI	Technologie de l'information
SI	Système d'information

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Mise en contexte

La gestion de la connaissance n'est pas née d'aujourd'hui. Depuis l'aube des temps, l'être humain génère, partage et transfère de la connaissance de génération en génération. Cette connaissance est rendue l'une des principales sources d'avantages concurrentiels (Bollinger et Smith, 2001; Ermine, Moradi et Brunel, 2012) et durables (Birkinshaw, 2001) des organisations modernes et sa gestion représente l'un de leurs plus importants défis. En écho à ce constat, Handzic (2006) souligne que la gestion de la connaissance représente un facteur clé dans la réalisation et le maintien du succès de l'organisation et qu'avec une meilleure gestion des connaissances organisationnelles et individuelles, les organisations seront capables de relever les défis émanant d'un environnement d'affaires imprévisible et en permanente mutation. Ces défis, selon la littérature, portent notamment sur les bénéfices attendus, les efforts requis, autant en termes de coût que de temps, les difficultés et les risques encourus dans les projets de gestion de la connaissance.

L'intérêt porté à la GC est très palpable, que ça soit dans le milieu académique ou professionnel. En effet, au cours des quinze dernières années, cet intérêt s'est fait ressentir dans le milieu académique, par une importante augmentation du nombre d'articles, de livres et de conférences (Serenko, Booker, Sadeddin et Hardie, 2010). Plusieurs études mettent en évidence l'intérêt grandissant porté à la gestion de la connaissance. Toutefois, l'une des plus récentes études, celle effectuée par Hislop 2010, couvre des articles apparus entre les années 2000 et 2008. Face à cette situation et afin d'avoir des données qui reflètent plus l'intérêt actuel du milieu académique sur le sujet de la gestion de la connaissance. Nous nous sommes inspirés de la méthodologie de recherche de Hislop 2010 où il était question de rechercher tous les articles académiques dont le titre porte le terme "*Knowledge management*". En plus, pour avoir une idée un peu plus large des études en cours, nous avons élargi la recherche en incluant les termes "*Knowledge management system*", qui sont une classe de systèmes d'information appliquée à la GC, et les deux abréviations "*KM*" et "*KMS*". Les résultats de notre recherche montrent que le nombre d'articles académiques sur la base de données

“*ProQuest ABI/INFORM Complete*”, qui s’intéresse au sujet de la gestion de la connaissance a doublé lors de ces 6 dernières années. Il est passé de 1314 articles en 2006 à 2627 articles en 2012. Ces chiffres montrent clairement que la gestion de la connaissance est de plus en plus reconnue dans la recherche universitaire et qu’elle continuera à être un sujet d’actualité dans le monde académique. D’un autre côté, dans le milieu professionnel, la gestion de la connaissance prend également de plus en plus d’importance. Selon une étude faite par Gartner, un grand nombre d’organisations, à savoir des agences gouvernementales, des entreprises de haute technologie et de télécommunications, entreprises de services professionnels, etc., montre toujours un intérêt significatif à l’égard de la gestion de la connaissance (Mann J., C. Rozwell, et N. Drakos, 2010). Cet intérêt croissant, se fait ressentir par une hausse des titres d’emplois liés à la gestion de la connaissance (Serenko et al. 2010) ainsi que par un regain d’intérêt et une augmentation des investissements à l’égard des systèmes de gestion de la connaissance (citée dans Aubert et al. 2011). D’ailleurs, l’étude faite par “AMR Research” en 2007, indique que l’investissement des compagnies américaines dans les systèmes de gestion de la connaissance allait connaître une hausse de près de 16 pourcent entre 2007 et 2008, pour atteindre 85 milliards de dollars américain.

Dans le contexte économique actuel, la gestion de la connaissance constitue un atout pour les organisations dans la poursuite de leur avantage concurrentiel (Hamundu, Baharudin et Budiarto, 2012). Sans cette gestion, les dirigeants d’entreprises seront contraints de réinventer constamment la roue, de recourir continuellement à une expertise externe souvent inabordable, de retracer le parcours historique des événements en observant, avec regrets, d’immenses trous noirs dans leur mémoire organisationnelle (Jacob et Pariat, 2000). Cependant, gérer les connaissances, dans un contexte organisationnel, de manière efficace n’est pas chose facile. En effet, les statistiques démontrent qu’un grand nombre d’initiatives de gestion de la connaissance a échoué (ex., Réal et al. 2000; Faust, 2010). Ainsi, ce ne sont pas les initiatives en gestion de la connaissance qui manquent, mais plutôt une gestion de la connaissance spécifiquement adaptée aux besoins de l’organisation et à son environnement (Wiig, 1999), qui peut recenser les connaissances pertinentes, et les diffuser avec précision, de manière cohérente, concise et en temps opportun à tous ceux qui en ont besoin (Bollinger et al. 2001). Selon ce qui a été cité dans Holsapple et Joshi (2000), plusieurs facteurs peuvent influencer le

succès de ces initiatives dont le facteur technologique. De ce fait, si ces systèmes influencent le succès des initiatives en gestion de la connaissance (Holsapple et al. 2000), alors ils représentent un élément indéniable dans la réussite d'une gestion efficace de la connaissance. Ainsi, vu le rôle que détient les systèmes de gestion de la connaissance, il serait intéressant et nécessaire de s'interroger sur les bénéfices de ces systèmes dans un contexte organisationnel.

1.2 Justification et contribution de la recherche

Notre étude s'intéresse aux bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance dans un contexte organisationnel. Toutefois, Geisler (2010) souligne, du moins en théorie, l'importance de cet intérêt. Puisque, les contributions de ces systèmes ont longtemps été considérés être cruciales pour la légitimité d'investir dans de tels systèmes (Geisler, 2010) et sont considérées essentiels pour rassurer les organisations que leurs investissements ne sont pas partis en vain (Taylor, 2005). Ainsi, l'importance du sujet à l'étude explique l'intérêt de faire un recensement plus minutieux des bénéfices de ces systèmes au sein de l'organisation, et ainsi, fournir une base pour l'organisation afin de dévoiler la nécessité et l'utilité des SGC et ainsi pouvoir justifier ou non les investissements dans de tels systèmes.

Bien que les chercheurs, en système d'information (SI), portent un grand intérêt aux systèmes de gestion de la connaissance (Alavi et Leidner, 2001), que la popularité et l'importance de ces systèmes est en croissance (Bera et Rysiew, 2004) et que plusieurs compagnies américaines ont énormément investi dans la gestion de la connaissance (AMR Research, 2007), il existe peu de tentatives qui s'intéressent aux bénéfices concrets que les systèmes de gestion de la connaissance apportent aux organisations (Geisler, 2010). Dans un tel contexte, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour avoir une meilleure compréhension des bénéfices réalisables, liés à cette importante classe émergente de systèmes d'information au sein des organisations.

Enfin, selon Marks (2004,) il serait invraisemblable que de nombreuses entreprises ne disposent pas de systèmes de gestion de la connaissance, surtout que de tels systèmes peuvent apporter aux organisations l'avantage concurrentiel dont elles ont besoin pour réussir. Toutefois, ceux qui en ont ne savent pas comment mesurer les bénéfices qui émanent de tels systèmes, et ainsi, ne peuvent pas déterminer si les efforts et les ressources investies ont menés

à un succès ou un échec total (Marks, 2004). De ce fait, les conclusions de cette étude reflèteront la réalité du terrain sur les bénéfices réalisables qui peuvent résulter de l'utilisation d'un système de gestion de la connaissance au sein des organisations.

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif de ce mémoire s'intéresse, particulièrement, aux bénéfices qui pourraient être obtenus lors de l'utilisation de systèmes de gestion de la connaissance, dans un contexte organisationnel et sur comment ils affectent la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation. Par conséquent, ce mémoire a pour objet de déceler les bénéfices des SGC qui permettent aux organisations d'exécuter plus efficacement ce pour quoi elles l'utilisent, soit la gestion efficace de la connaissance organisationnelle. Plus précisément, intranet représente le SGC dans notre étude. Nous avons choisi le concept intranet, principalement car il rejoint la définition de notre revue littérature, il est omniprésent dans un grand nombre d'organisation et également pour des raisons de convenance. Par ailleurs, les organisations et les utilisateurs des SGC peuvent nécessiter une certaine expérience donc un certain temps avant qu'ils soient compétent et que les bénéfices de ces systèmes deviennent plus palpables (Brynjolfsson, 1993). D'ailleurs, (Brynjolfsson, Malone, Gurbaxani et Kambil, 1994) estime que cela prend en moyenne deux ans pour que l'impact de ces systèmes soient palpable. Ainsi, l'accent est mis sur l'apport réel des systèmes de gestion de la connaissance au moins deux ans après leur implantation, sur trois niveaux : niveau de la connaissance organisationnelle, au niveau des acteurs organisationnels et au niveau de l'organisation. Tout d'abord, au niveau de la connaissance organisationnelle, nous exposerons les bénéfices qui contribuent à l'évolution de la qualité de ces connaissances, ainsi que la manière dont ils l'affectent. Ensuite, au niveau des acteurs organisationnels, il serait question d'exposer les bénéfices obtenus par les différents acteurs organisationnels, lors de l'utilisation de ces systèmes et par conséquent, leurs effets sur le travail de ces utilisateurs. Enfin, pour le niveau organisationnel, il s'agirait de distinguer les bénéfices récoltés par l'organisation à la suite de l'implémentation et l'utilisation de tels systèmes ainsi que l'impact qu'ont ces bénéfices sur l'organisation.

1.4 Question de la recherche

La présente recherche va répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les principaux bénéfices réalisables grâce au système intranet?
- Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance, les acteurs organisationnels et l'organisation?

1.5 Structure du mémoire

La suite de ce mémoire est structurée en quatre chapitres. Le chapitre 2, représente une synthèse des contributions théoriques existantes sur le sujet. Il explore les écrits pertinents en lien avec notre sujet d'étude et expose les définitions essentielles du domaine de la gestion de la connaissance dans un contexte organisationnel. Ces définitions se rapportent à la notion de bénéfice, de la connaissance et de la gestion de la connaissance. Les approches, les processus de gestion de la connaissance ainsi que le rôle des systèmes de gestion de la connaissance sont également abordés. Ce chapitre met ensuite l'accent sur l'apport des systèmes de gestion de la connaissance sur trois niveaux : connaissance organisationnelle, acteurs organisationnels et l'organisation. Cet apport consiste notamment à la présentation des principaux défis et bénéfices réalisables des (SGC) et de l'effet de ces derniers sur les trois niveaux à l'étude. Ainsi, le chapitre 2, permet de dresser un portrait global de l'état de la recherche concernant les bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance au sein de l'organisation et clôture sur la présentation des principaux bénéfices attendus des SGC dans un contexte organisationnel.

Le chapitre 3 est consacré à la présentation détaillée de la méthodologie de recherche. Il nous permet notamment de justifier le choix méthodologique adopté pour l'investigation empirique et offre une description détaillée de l'unité d'analyse, de la collecte de données, de l'analyse et de la qualité de la démarche méthodologique suivie.

Le chapitre 4 présente et analyse les données des entrevues semi-structurées. Tout d'abord, nous exposerons d'une manière séquentielle les résultats en rapports avec les cas choisis pour notre étude. Ensuite, nous exposons l'analyse des résultats des deux questions de recherche en découvrant le sens de ces données et informations. Cette analyse permet, grâce aux résultats

obtenus, de fournir des éléments de réponse aux deux questions de recherche et ainsi de dresser l'état réel des bénéfices attendus des intranets et de leurs effets sur les trois niveaux à l'étude.

Le chapitre 5 dévoile les conclusions de ce mémoire. Il permet de discuter des contributions potentielles tant théoriques que pratiques de l'étude et présentes les limites ainsi que les pistes de recherches futures.

Chapitre 2 : Revu de littérature

Depuis toujours, les individus ont, d'une façon sporadique et isolée, utilisé des moyens élémentaires tels que les conversations, les formations et les rapports dans le but d'acquérir, de partager et de stocker les connaissances individuelles et organisationnelles (Sabherwal et al. 2003). Toutefois, dans un monde en évolution rapide et de plus en plus concurrentiel, la connaissance est la plus importante ressource stratégique (Nonaka, 2007; Davenport et Prusak, 1998). Certains croient qu'elle est la force motrice de l'économie d'aujourd'hui et qu'elle représente un facteur critique qui peut permettre aux organisations de rester compétitives et viables dans une économie mondiale hyper-compétitive (Alavi et Leidner, 1999; Bollinger et Smith 2001). En effet, les organisations vivent à une cadence accélérée, doivent s'adapter aux changements de manière rapide, efficiente et plus efficace et font surtout face à une masse informationnelle difficilement quantifiable et contrôlable (Stanel, 2004), que les systèmes de gestion de la connaissance doivent récupérer, stocker, structurer et transférer afin que les acteurs organisationnels puissent les utiliser et les partager d'une manière appropriée. Cette réalité fait en sorte de rendre très important, pour chaque organisation, de prendre conscience de l'importance de gérer son capital intellectuel.

La prise de conscience des organisations, sur l'importance de la gestion de la connaissance, a fait en sorte de pousser les organisations à adopter et à mettre en œuvre des pratiques de GC (Stanel, 2004) et à utiliser des systèmes spécialement conçus pour supporter le processus de la gestion de la connaissance et/ou pour le faciliter (Bahloul, 2006). Cet intérêt grandissant accordé à la GC en général et aux systèmes de gestion de la connaissance en particulier, nous amène à nous interroger si ces initiatives apportent une valeur à l'organisation. Plus précisément, il est rendu indispensable de connaître les bénéfices générés par les systèmes de gestion de la connaissance au sein des organisations.

Cette étude s'intéresse, plus particulièrement, à déceler les bénéfices qui pourraient être obtenus lors de l'utilisation de SGC, dans un contexte organisationnel. Par conséquent, ce mémoire a pour objet de mettre en évidence la capacité des systèmes de gestion de la connaissance à permettre aux organisations d'exécuter plus efficacement ce pour quoi elles l'utilisent, soit la gestion efficace de la connaissance organisationnelle. Ainsi, l'accent est mis

sur l'apport réel des systèmes de gestion de la connaissance sur trois niveaux : niveau de la connaissance organisationnelle, niveau de l'acteur organisationnel et niveau de l'organisation.

L'objectif de la revue littérature et de synthétiser les écrits pertinents en lien avec notre sujet d'étude et ainsi contribuer à dresser un portrait global de l'état de la recherche concernant les bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance (SGC) au sein de l'organisation. Pour ce faire, nous avons tout d'abord définis plusieurs mots clé, dont "Knowledge", "Knowledge Management", "Knowledge management system", "information system", "Contribution of knowledge management", "benefit of knowledge management", "contribution of knowledge management system". Ensuite, nous avons effectué une première recherche, d'articles scientifiques, en consultant plusieurs sources de données électroniques telles que "ABI/Inform" et ISI Web of Science. Également, l'utilisation de "Google Scholar" nous a permis d'accroître le nombre d'articles scientifiques et la base de données "HECtore" disponible sur le site de la bibliothèque de l'école nous a permis de consulter des ouvrages qui se sont avérés être des sources précieuses. Par la suite, après avoir lu et évalué la pertinence des articles trouvés, nous avons redéfini nos paramètres de recherche avec plus de précision, et nous avons entrepris d'autres recherches toute en gardant à l'esprit l'objectif et les questions de la recherche. Ensuite, la consultation de plusieurs écrits nous a exposé à une très grande liste de référence qui a favorisée l'identification de nouveaux articles, effet "boule de neiges". Enfin, plus en avance dans la recherche, d'avantage d'écrits se sont révélés pertinent pour notre sujet d'étude.

La présente revue de littérature débute par une définition des concepts à l'étude. Ainsi, dans la première section nous allons définir la notion de bénéfice en général, ensuite nous verrons comment elle est perçue dans le monde des technologies de l'information (TI). Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons clarifier la notion de connaissance en identifiant les types de connaissances et en dévoilant ce que représente la connaissance pour les organisations. Après dans la troisième section, il sera question d'élucider le concept de la gestion de la connaissance: il s'agira de définir le concept de la gestion de la connaissance et d'identifier les principaux modèles de la gestion de la connaissance, tels qu'ils ont été mentionnés dans la littérature. Par la suite dans la quatrième section, nous allons identifier et classer les systèmes de gestion de la connaissance et nous discuterons de leurs rôles et défis.

Puis dans les trois dernières sections, nous discuterons des bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance par rapport aux trois niveaux à l'étude : la connaissance organisationnelle, l'acteur organisationnel et l'organisation.

2.1 La notion de bénéfice

Chaque organisation cherche à tirer de tout ce qu'elle essaye d'accomplir différents types de bénéfices et plus particulièrement lors de l'utilisation de systèmes de la gestion de la connaissance. Toutefois, les bénéfices résultants de l'utilisation des technologies de l'information ne proviennent pas directement de la technologie elle-même, mais plutôt de la manière qu'elle permet à l'organisation de faire les choses d'une meilleure façon (Yu, Chang et Liu, 2006). Ainsi, par exemple, ces bénéfices surviennent lorsque ces systèmes permettent aux individus d'une organisation de s'acquitter de leur tâche d'une manière plus efficace (Ward, Hertogh et Viaene, 2007). Dans ce contexte, la littérature met en évidence plusieurs bénéfices et selon Yu et al. (2006), ces bénéfices peuvent être soit tangibles soit intangibles. Les bénéfices tangibles sont ceux qui affectent directement la rentabilité de l'organisation et peuvent être mesurés d'une manière objective et souvent quantifiés en termes financiers, par exemple, les recettes générées par le lancement d'un nouveau site e-commerce ou l'augmentation de la qualité et de la diversité d'un certain nombre de cours de formation s'ils sont offerts en ligne (Ward et al. 2006 : p. 20) alors que les bénéfices intangibles, même s'ils ont un effet positif sur les activités de l'organisation, ils n'influencent pas directement la rentabilité de l'organisation, par exemple, les améliorations en matière de satisfaction, que ce soit des clients ou des employés, ou une meilleure capacité à prendre des décisions (Ward et al. 2006: p. 21). Ainsi, les bénéfices intangibles ne sont pas si faciles à mesurer ou à quantifier et ne peuvent être mesurés que d'une manière subjective basée sur des jugements ou des opinions (Ward et al. 2006: p. 22). Toutefois, même si les bénéfices intangibles sont difficiles à quantifier en raison de leur nature immatérielle et indirecte, ils représentent une grande source de valeur pour l'organisation (Gibson, Arnott, Jagielska, et Melbourne, 2004). Il faudra prendre en considération un aspect très important propres aux technologies de l'information (TI) qui est l'aspect temporel, puisque selon (Brynjolfsson et al. 1994) l'impact des systèmes (TI) n'est pas immédiat, mais ça lui prend en moyenne deux ans pour être palpable. Ainsi, les

bénéfices découlant de l'implantation des systèmes (TI) peuvent prendre plusieurs années avant d'être perçus et donc mesurés (Brynjolfsson, 1993).

Par ailleurs, l'identification des bénéfices provenant de l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance, dans un contexte organisationnel, n'a pas d'utilité sauf si nous développons une classification des bénéfices :

- a. En identifiant le groupe (niveau) pour lequel les bénéfices sont évalués (Seddon, Staples, Patnayakuni et Bowtell, 1999),
- b. Et surtout en s'assurant que le système est implanté et utilisé par l'organisation depuis au moins deux ans (Brynjolfsson et al. 1994),

cette description des bénéfices propres aux systèmes (TI) nous livre une idée sur les aspects de ces bénéfices ainsi que sur les démarches à suivre afin de maximiser l'obtention des bénéfices convoités pour chacun des trois niveaux, déterminés dans notre recherche.

2.2 La notion de connaissance

La connaissance, depuis que le philosophe Grecque Platon l'a défini comme étant "*justified true beliefs*", était et continue à être un sujet à débat (cité dans Conford, 2003). Bien que la littérature propose plusieurs définitions, la connaissance reste en soi abstraite (Hawryszkiewicz, 2010 et Haraldsson, 2003) et difficile à mesurer (Kanagasabapathy, Radhakrishnan et Balasubramanian, 2004). Wiig (1999) enchérît en identifiant d'autres caractéristiques à la connaissance. Pour lui, en plus d'être difficile à mesurer, la connaissance est intangible, volatile et prend de l'ampleur à l'utilisation.

Durant les 30 dernières années, plusieurs chercheurs dans le domaine de la gestion de la connaissance ont essayé d'affiner la définition de la connaissance, ceci à fait en sorte de se retrouver avec plusieurs définitions qui a priori ne se contredisent pas mais présentes plusieurs similitudes (Tableau 2-1).

Par ailleurs, la connaissance dans un contexte organisationnel est encore plus complexe et unique à chaque organisation, selon Bhatt (2001), elle ne représente pas une simple somme de la connaissance individuelles dont disposent les acteurs de l'organisation. Mais plutôt, une

interaction entre les technologies, les techniques et les individus de l'organisation. Outre cela, Bhatt (2001), met en évidence le grand rôle qu'occupent l'histoire et la culture de l'organisation dans la création d'une connaissance unique à chaque organisation. Bollinger et al. (2001), quant à eux soulignent que la connaissance organisationnelle est bâtie sur l'expérience unique de l'organisation ainsi que sur l'expertise des employés actuels et passés.

Tableau 2-1. Définitions de la connaissance

Auteurs	Définition de la connaissance
Turban (1992)	<i>“Knowledge is information that has been organized and analyzed to make it understandable and applicable to problem solving or decision making.”</i>
Wiig (1993)	<i>“Knowledge consists of truths and beliefs, perspectives and concepts, judgments and expectations, methodologies and know-how.”</i>
Nonaka (1994)	<i>“Knowledge is defined as the set of justified beliefs that enhance an entity’s capability for effective action.”</i>
Davenport et al. (1998)	<i>“Knowledge represents a fluid mix of framed experience, contextual information, values and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.”</i>
Alavi et al. (1999)	<i>“Knowledge is information possessed in the mind of an individual (is a justified personal belief): it is personalized or subjective information related to facts, procedures, concepts, interpretations, ideas, observations and judgments (which may or may not be unique, useful, accurate, or structurable) that increases an individual’s capacity to take effective action.”</i>
Renson (2000)	<i>“La connaissance réside dans les individus et représente la somme des expériences accumulées dont on se sert pour imaginer des solutions en cas de difficultés.”</i>
Bollinger et al. (2001)	<i>“Knowledge represents the understanding, awareness, or familiarity acquired through study, investigation, observation, or experience over the course of time. It is an individual’s interpretation of information based on personal experiences, skills, and competencies.”</i>
Bhatt (2001)	<i>“Knowledge is an organized combination of data, assimilated with a set of rules, procedures, and operations learnt through experience and practice.”</i>
Bakshi (2005)	<i>“Knowledge represents a defined body of information that consists of facts, opinions, ideas, theories, principles and models. It also refers to a person’s state of being with respect to some body of information. These states include ignorance, awareness, familiarity, understanding, facility and so on.”</i>
Hawryszkiewicz (2010)	<i>“Knowledge is difficult to define – one is to see it as information to make decisions. Knowledge is more on knowing how to interpret information and providing new insights to some problem at hand. It is often using previous experience to interpret the information and use the interpretation to initiate some action.”</i>

Dans le cadre de la présente recherche et afin d'établir une définition commune, tout au long de cette thèse, nous retiendrons comme base à notre définition de la connaissance, la définition faite par Alavi et al. (1999), puisqu'elle est très représentative des définitions exprimées dans la littérature (tableau 2-1), en ce qui a trait à la nature et au rôle de la connaissance. De plus, il est indispensable d'étendre notre définition et prendre en considération les particularités de la connaissance lorsqu'elle est étudiée dans un contexte organisationnel. Pour cela nous allons nous appuyer sur ce qu'a mentionné Bhatt (2001). Ainsi, nous définissons la connaissance organisationnelle comme étant :

a) de l'information, créée par différents modèles d'interactions entre les technologies, les techniques et les individus, qui est incorporée dans l'esprit d'un individu "*c'est une croyance personnelle justifiée*" ou mémorisée dans les bases de données de l'organisation;

b) de l'information personnelle ou subjective, liée à des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des jugements, influencée par les individus, la culture et l'histoire unique de chaque organisation, "*qui peut être ou ne pas être unique, utile, exacte ou structurable*" afin d'augmenter la capacité de l'individu à prendre des décisions efficaces.

Cette définition se distingue de prime abord par l'emphase mise sur le rôle de la technologie dans la création de la connaissance. En effet, l'interaction entre les techniques organisationnelles, les individus de l'organisation et les systèmes de gestion de la connaissance dans la création de la connaissance permettra de comprendre l'impact direct qu'ont ces systèmes sur le niveau de la connaissance, des acteurs organisationnels et de l'organisation. Enfin, cette définition attire l'attention sur le rôle de la culture, des individus et de l'expérience de chaque organisation dans la conception de sa connaissance. La prise en considération de ces aspects fera en sorte de ne pas négliger des éléments essentiels dans le façonnement de la connaissance organisationnelle.

2.2.1 Les types de connaissances au sein de l'organisation

La multi-dimensionnalité de la connaissance a conduit les chercheurs à reconnaître qu'il existe plusieurs types dans lesquels les connaissances peuvent être catégorisées (tableau 2-2). La

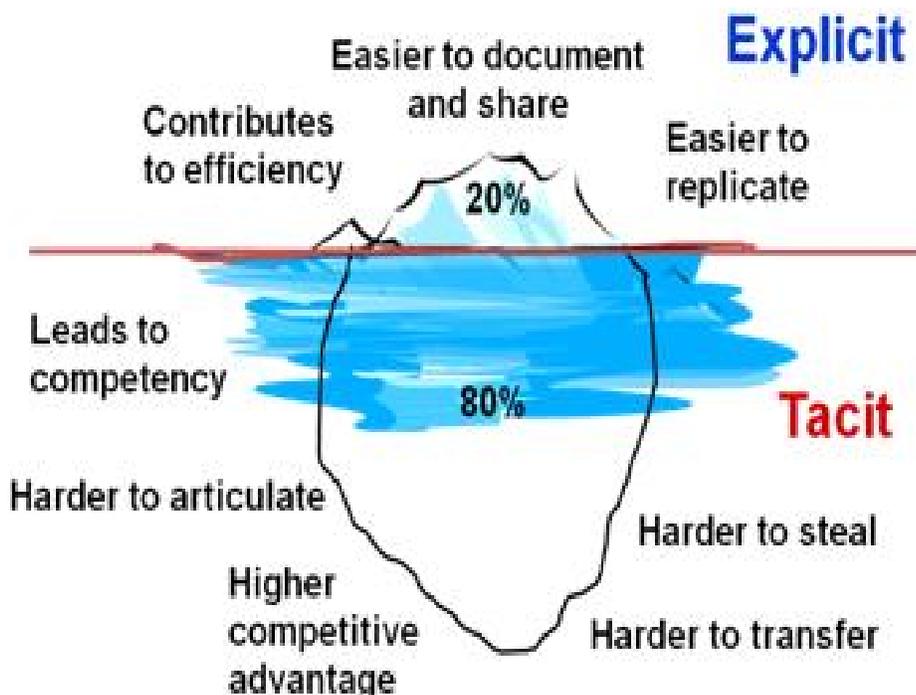
classification la plus répandue se trouve à être “*explicite et tacite*”. L’identification de ces deux dimensions de la connaissance permet d’avoir une représentation exhaustive de la connaissance existante dans un contexte organisationnel. De plus, des chercheurs japonais comme Nonaka et Toyama (2003: p.2) conviennent que: “*Knowledge is created in the spiral that goes through two seemingly antithetical concept such as order and chaos, micro and macro, part and whole, mind and body, tacit and explicit, self and other, deduction and induction and creativity and efficiency.*” D’ailleurs, selon plusieurs auteurs, (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et al. 1999 ; Bollinger et al. 2001; Kulkarni, Freeze et Ravindran, 2006) la connaissance est composé d’au moins deux types distincts, *tacites et explicites*. En effet, la littérature fait une distinction claire entre deux dimensions de la connaissance, une dite “*explicite*” qui est codifiable est souvent consignées dans des supports (livres, mémos, mémoire, etc.) et l’autre au contraire difficile ou carrément non codifiable qui est dite “*tacite*” qui émane des expériences et des compétences acquises par un individu dans un contexte en particulier (Nonaka et al., 1997 ; Alavi et al., 1999 ; Bollinger et al., 2001).

Tableau 2-2. Types de connaissances au sein de l’organisation

Auteurs	Types de connaissances
Polanyi (1966)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tacit Knowledge ➤ Explicit knowledge
Musgrave (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Knowledge of things and objects ➤ knowledge of how to do things ➤ knowledge of statements or propositions
Collins (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Symbolic-type knowledge ➤ Embodied knowledge ➤ Embrained knowledge ➤ Encultured knowledge
Lundvall (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Know-what ➤ Know-why ➤ Know-how ➤ Know-who
Fleck (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formal knowledge ➤ Instrumentalities ➤ Informal knowledge ➤ Contingent knowledge ➤ Tacit knowledge

Dans le cadre de cette étude, et en ligne avec la distinction des types de la connaissance existantes dans la littérature (ex., Polyani, 1966; Collins, 1993; Lundvall, 1996; Nonaka et al. 1995 ; Alavi et al. 1999 ; Bollinger et al. 2001; Kulkarni et al. 2006), il a été choisi de distinguer entre deux types de connaissances organisationnelles, une connaissance codifiable dite “*explicite*”, qui peut être disponible dans les documents et/ou dans les systèmes de gestion de la connaissance de l’organisation et l’autre connaissance dite “*tacite*”, difficile à codifier au carrément non codifiable qui existe à l’intérieur de l’organisation sous forme de savoir-faire accumulé dans l’esprit des employés, de décisions informelles, etc. À ce titre, la métaphore de l’iceberg (Figure 2-1) met en évidence la nature de ces deux types de connaissances dans un contexte organisationnel où la partie immergée de l’iceberg, qui représente 80% de la connaissance les plus importantes pour une organisation (Faust, 2010) et qui est invisible à l’œil nu depuis la surface, symbolise les connaissances tacites qui résident dans l’esprit de chacun et qu’en raison de leur nature, elles sont difficiles à identifier, à quantifier, à représenter et à partager et du coup difficiles à copier ou à contrefaire. À cet égard, Polanyi (1996) décrit les connaissances tacites, comme étant de la connaissance cachées même à l’individu qui les détient et résume cette réalité en ces quelques mots : “*we know more than we can tell.*” À l’opposé, la partie visible de l’iceberg représente les connaissances explicites qui se discernent par leur facilité à être représentées, documentées et reproduites et en raison de leur caractère structuré et objectif elles peuvent être facilement partageables (Polanyi, 1966, Nonaka et al., 1997 ; Bollinger et al., 2001 ; Bhatt, 2001).

Figure 2-1. (Tiré de Hubert, 2002 : p. 12)



2.2.2 Le concept de la gestion de la connaissance

Dans une économie en constante évolution et qui est de plus en plus fondée sur la connaissance, la gestion de la connaissance n'est pas un phénomène récent. Certes, pendant de nombreuses années, les connaissances ont été acquises, stockées et partagées de façon isolée et sporadique entre les individus, par des moyens tels que les conversations, la formation, les rapports, etc. (Sabherwal et Becerra-Fernandez, 2003). Toutefois, en l'absence de ceux qui les ont formalisées, elles sont difficiles à repérer et à exploiter (Maret et Pinon, 1997). Dans ce sens, les connaissances de l'organisation restent fortement dépendantes des personnes et de leur présence dans l'entreprise.

En faisant une synthèse des définitions de la gestion de la connaissance trouvées dans la littérature, nous pouvons constater qu'il n'existe pas une définition synthétique et unique du concept de la gestion de la connaissance. Au contraire, un grand nombre d'études décrit la gestion de la connaissance de diverses manières. Ces définitions dévoilent d'une part, le rôle et l'impact de la gestion de la connaissance. Elle est vue comme un moyen qui aiderait à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle (cité dans Jacob, 2000) tout en

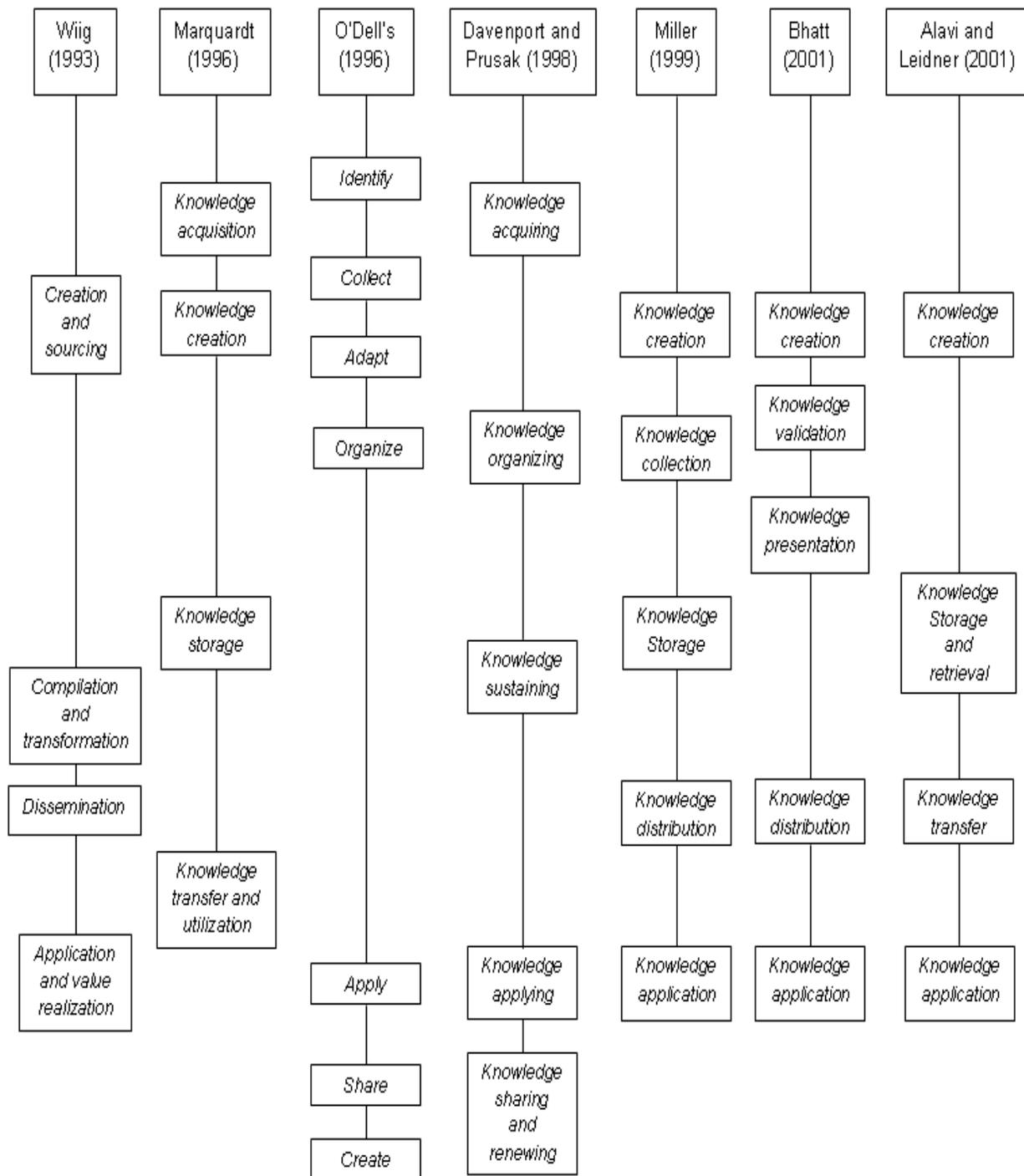
maximisant la rentabilité et l'efficacité de cet actif intangible (Wiig, 2003). Elle serait aussi un outil qui participerait à l'augmentation de la productivité et de l'efficacité des employées à effectuer leurs tâches (Alavi et al. 1999) et à prendre les bonnes décisions (Petrasch, 1996). En outre, la gestion de la connaissance permettrait à l'organisation d'accomplir ces objectifs (Macintosh, 1996; Van der spek et Spijkervet 1997; Holsapple et Joshi, 2004), d'être plus efficace grâce à une meilleure conservation et réutilisation de ces connaissances (Jennex, 2007) et d'améliorer sa performance (Bassi, 1997; Rossett, 1999), tout en favorisant l'innovation (Bakshi, 2005) et la création de la valeur (O'Dell, 1996; Allee, 1997; Davenport et al. 1998). Et d'une autre part, les définitions de la gestion de la connaissance exposent la façon dont les connaissances circulent et sont manipulées dans l'organisation (Tableau 2-3).

Tableau 2-3. Définitions de la gestion de la connaissance

Auteurs	Définition de la gestion de la connaissance
Wiig (1993)	<i>"KM is the process of creation and sourcing, compilation and transformation, dissemination, and application and value realization."</i>
Marquardt (1996, p.228)	<i>"KM process consists of four steps: acquisition, creation, transfer and utilisation, and storage."</i>
O'Dell (1996)	<i>"knowledge management model has seven steps: identify, collect, adapt, Organize, apply, share and create."</i>
Davenport et al. (1998)	<i>"KM is managing the corporation's knowledge through a systematically and organizationally specified process for acquiring, organizing, sustaining, applying, sharing and renewing both the tacit and explicit knowledge of employees to enhance organizational performance and create value."</i>
Miller (1999)	<i>"knowledge management is usually concerned with capturing an organisation's know-how and know-what through creation, collection, storage, distribution, and application."</i>
Bhatt (2001)	<i>"We refer to knowledge management as a process of knowledge creation, validation, presentation, distribution, and application."</i>
Alavi et al. 2001	<i>"knowledge management involves distinct but interdependent processes of knowledge creation, knowledge storage and retrieval, knowledge transfer, and knowledge application."</i>

Les modèles de la figure 2-2 sont des représentations graphiques, des définitions incluent dans le tableau 2-3. Chaque modèle renferme un ensemble d'activités de gestion de la connaissance, tel que, l'acquisition de la connaissance (Marquardt, 1996 ; Davenport et al. 1998), la création de la connaissance (Wiig, 1993 ; Marquardt, 1996 ; Miller, 1999 ; Bhatt, 2001 ; Alavi et al. 2001) l'organisation de la connaissance (O'Dell, 1996 ; Davenport et al., 1998), le stockage de la connaissance (Marquardt, 1996 ; Miller, 1999 ; Alavi et al. 2001), la distribution / le transfert de la connaissance (Wiig, 1993 ; Marquardt, 1996 ; Miller, 1999 ; Bhatt, 2001 ; Alavi et al. 2001) l'application / l'utilisation de la connaissance (Wiig, 1993 ; Marquardt, 1996 ; O'Dell, 1996 ; Davenport et al., 1998; Miller, 1999 ; Bhatt, 2001 ; Alavi et al. 2001) et le partage de la connaissance (O'Dell, 1996 ; Davenport et al. 1998). Toutefois, plusieurs activités ont des nominations différentes mais sont similaires en ce qui a trait à leurs objectives, par exemple, la distribution ou le transfert de la connaissance et l'application ou l'utilisation de la connaissance. Outre cela, dans l'arborescence de la figure 2-2, il est pris en considération pour chacun des niveaux de l'arborescence, la similitude des activités par rapport à leurs objectives et/ou lorsque des activités sont identifiées par des auteurs d'une manière plus détaillées, par exemple, l'acquisition et la création de la connaissance pour Marquardt (1996) équivaut à l'identification, la collecte et l'adaptation de la connaissance pour O'Dell (1996).

Figure 2-2. Modèles des activités de la gestion de la connaissance



Ainsi, en se basant sur les modèles des activités tirés de la littérature, la gestion de la connaissance est la manière dont les organisations identifient, acquièrent, collectent, créent, organisent, transfèrent, partagent, exploitent leurs actifs immatériels. Toutefois, Il est important de préciser que les modèles (figure 2-2) prennent en considération seulement les activités qui manipulent les connaissances et ne mettent pas l'emphase sur d'autres éléments essentiels à la gestion de connaissance. Tels que, l'intégration de la gestion de la connaissance avec les objectifs stratégiques de l'organisation, la distinction entre les différents types de connaissances, la technologie utilisée pour aider à accomplir les activités de la gestion de la connaissance ainsi que le contexte culturel dans lequel l'organisation évolue.

Différentes approches de gestion de la connaissance ont été identifiées dans la littérature comme étant un processus impliquant plusieurs activités (figure 2-2). À titre d'illustration, la typologie d'Alavi et al. (2001), met en évidence les quatre activités principales de la gestion de la connaissance:

- a. la création de la connaissance : qui consiste à produire de nouvelles connaissances ou changer celles existantes au sein de l'organisation. Ceci implique selon Nonaka (1994) une interaction continue entre les connaissances tacites et explicites à travers quatre modes de création de la connaissance,
 - i. Socialisation : la conversion de connaissances tacites à de nouvelles connaissances tacites par les interactions et le partage d'expérience entre les membres de l'organisation (par exemple, l'apprentissage) (Alavi et al. 2001).
 - ii. Externalisation : la création de nouvelles connaissances explicites en fusionnant, classant, reclassant, et synthétisant les connaissances explicites existantes (Alavi et al. 2001).
 - iii. Internalisation : la conversion de connaissances tacites à de nouvelles connaissances explicites (par exemple, exprimer clairement en mot les meilleures pratiques et leçons apprises) (Alavi et al. 2001).
 - iv. Combinaison : la création de nouvelles connaissances tacites à partir de la connaissance explicites (par exemple, l'apprentissage et la compréhension qui résulte de la lecture ou discussion) (Alavi et al. 2001)

- b. Stockage et Récupération de la connaissance : consiste à saisir, coder et indexer les connaissances pour une utilisation ultérieure (Alavi et al. 2001),
- c. Transfert de la connaissance : consiste à envoyer la connaissance là où elle est indispensable et utilisable (Alavi et al. 2001),
- d. Utilisation de la connaissance : consiste à transformer les connaissances en action efficace (Alavi et al. 2001),

Cette définition des pratiques de gestion de la connaissance, va servir pour faire le lien avec les systèmes utilisés.

2.3 Les Systèmes de Gestion de la connaissance

Les systèmes de gestion de la connaissance sont une classe de systèmes d'information appliquée à la gestion de la connaissance qui ont vu le jour dû à l'intérêt grandissant porté à la connaissance organisationnelle et à sa gestion (Alavi et al. 2001). Dans ce contexte, Balmiss (2004) établit une distinction entre deux catégories. Une première catégorie qui se trouve à être des plateformes entièrement dédiées à la gestion de la connaissance. La deuxième catégorie qui regroupe des systèmes de technologie de l'information (TI) dédiés à d'autres activités mais qui sont aussi utilisés pour faciliter et améliorer certaines activités de la gestion de la connaissance.

2.3.1 Le rôle des systèmes de gestion de la connaissance

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, la GC joue un rôle capital dans le succès ou l'échec d'une organisation (Hamundu et al. 2012). Ainsi, pour permettre aux entreprises d'exploiter efficacement les bénéfices émanant des activités de la GC, l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance est très sollicitée (Lai, Wang et Chun-Yi, 2008), surtout que plusieurs pratiques de la gestion de la connaissance s'appuient essentiellement sur les systèmes d'information pour leur complétion. En effet, ces systèmes jouent un rôle important dans l'amélioration et la consolidation des pratiques de gestion de la connaissance et selon la littérature, ils sont de plus en plus omniprésents pour supporter divers processus de la gestion de la connaissance à travers la gestion de base de données, de référentiels de connaissances, etc. Alavi et al. (2001) quant à eux, décrivent les systèmes de gestion de la connaissance

comme étant une classe de systèmes d'information conçus spécialement pour soutenir, systématiser, améliorer et accélérer les processus organisationnels de la création, de stockage / récupération, de transfert et de l'utilisation de connaissances. En effet, ces systèmes contribuent énormément dans le façonnement des efforts des organisations dans la gestion de leurs connaissances et font en sorte qu'à tous les niveaux de l'organisation, les connaissances soient disponibles, conservables, accessibles, actualisables, diffusables et partageables (Sambamurthy et Subramani, 2005). Toutefois, afin de déterminer si un système en particulier est associable à la GC, Taylor (2005) indique qu'il doit remplir quelques critères. Tout d'abord, le système doit pouvoir faciliter les activités de la GC telles que la création, la récupération, le stockage, le transfert et l'utilisation. Ensuite, il doit rendre les connaissances disponibles et accessibles aux utilisateurs. Puis, permettre la mobilisation de la connaissance afin de minimiser la défaillance des procédés tout en amplifiant la création de la valeur. Enfin, le système doit être capable de coordonner les connaissances d'une façon à permettre aux utilisateurs d'y accéder d'une manière efficace et efficiente. Ainsi, nous allons choisir, pour notre étude, un SGC qui adhère aux critères énoncés par Taylor (2005) et qui appartient à la deuxième catégorie énoncé par Balmisse (2004).

2.3.2 Défis associés aux systèmes de gestion de la connaissance

La consultation de la littérature actuelle, nous révèle que l'importance de la connaissance a considérablement augmentée ces derniers temps et qu'il existe de nombreux défis, liés aux systèmes de gestion de la connaissance, qui empêchent les organisations d'obtenir les bénéfices espérés. Une étude réalisée par "*Economist Intelligence Unit*" (Ernest-Jones, 2005) a révélée que l'une des raisons pourquoi les solutions de gestion de la connaissance ont déçu dans le passé, c'est que les entreprises ont investi dans la technologie sans comprendre pleinement les besoins de l'utilisateur final. Cependant, même si aujourd'hui la majorité des activités des organisations sont fortement axées sur la technologie, l'investissement dans les technologies de pointe à lui tout seul ne suffit pas pour qu'une entreprise soit performante (Karlinsky-Shichor et al, 2012). Il faut prendre en considération plusieurs autres facteurs. Parmi ces facteurs, le facteur humain, qui occupe une place très importante dans la gestion de la connaissance, étant donné qu'un système de gestion de la connaissance n'est utile que s'il

est largement utilisé (Mann, Rozwell et Drakos, 2010; Nevo et Chan, 2007a) et que les utilisateurs soient encouragés à l'adopter et à participer activement et efficacement dans son fonctionnement (Hamundu et al. 2012). Ainsi, la motivation et l'engagement des utilisateurs jouent un rôle important dans l'efficacité des systèmes de gestion de la connaissance. Toutefois, Aubert et al. (2011) mentionne que : *“Même si l'utilisateur contribue régulièrement et utilise les systèmes de gestion de la connaissance, cela n'est pas garant de la qualité du contenu du système, dû au fait qu'il existe au préalable, à l'intérieur de chaque organisation, un contexte sociale et des processus dans lesquels ils ont été intégrés”*.

Dans un premier temps, il est essentiel de porter une attention particulière aux multiples facteurs de risques que soulèvent les efforts de développement et déploiement de système de gestion de la connaissance. L'étude d'Aubert et al. (2011) identifie des facteurs de risque spécifiques aux systèmes de gestion de la connaissance et indique que les risques spécifiques à ces systèmes doivent être considérés en plus des autres types de risques typiques aux systèmes d'information, dû au fait que ces systèmes ne sont pas seulement implantés et utilisés, mais aussi enrichis et développés continuellement. Toutefois, selon la même étude, la mesure de risque des systèmes de gestion de la connaissance est différente de celle développée dans le domaine des SI, elle est plutôt associée à l'utilisation du système qu'à son implantation.

Dans un second temps, outre, la difficulté d'appliquer directement les méthodologies de développement et déploiement de systèmes d'informations traditionnels dans le contexte spécial de la gestion de la connaissance (Hahn et Subramani, 2000). On observe un changement constant, au fil du temps, de la structure et de la représentation de la connaissance au sein de l'organisation, ainsi qu'une difficulté à déterminer les besoins de développement des systèmes de gestion de la connaissance : l'information requise, qui la requiert, qui la fournit, quand et comment elle va être utilisée, etc. (Hahn et Subramani, 2000). Ainsi, la sélection et l'adoption des systèmes de gestion de la connaissance et l'atteinte des objectifs organisationnels lors de leurs utilisations, impliquent beaucoup plus que de la technologie, cela englobe aussi des défis de type organisationnel et humain (Alavi et al. 1999). Il s'agit notamment de l'infrastructure technologique, de la structure organisationnelle, de la culture organisationnelle, du soutien managérial et de l'acteur organisationnel (Aubert et al 2011).

Défis liés à la technologique

Une infrastructure technologique appropriée, capable d'intégrer une variété d'outils technologiques (Alavi et al. 1999), est essentielle pour une gestion efficace de la connaissance (Mills et Smith, 2011). Le système de gestion de la connaissance, qui se trouve à être l'élément technologique de l'infrastructure de l'organisation joue un rôle de catalyseur aux activités de la gestion de la connaissance. Toutefois, Nevo et al. (2007), indique que le système de gestion de la connaissance lui-même se trouve à être mal défini dans la littérature, puisqu'il est décrit par l'activité de gestion de la connaissance qu'il est destiné à supporter, cette perception erronée de ce que le système peut fournir, dû a la mauvaise compréhension de ce qu'il constituent réellement, mettra en péril l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des attentes des systèmes de gestion de la connaissance. En plus, dû au fait que les systèmes de gestion de la connaissance emmagasinent de grandes quantités de connaissances, il sera laborieux pour les utilisateurs de trouver les connaissances nécessaires pour accomplir leurs taches (Nevo, Benbasat et Wand 2003).

D'autres articles, (ex. Kuo et al. 2011; Alavi et al. 1999; Aubert, Bernard et Caro-Gonzalez, 2011) mettent l'accent sur l'un des principaux défis associés aux systèmes de gestion de la connaissance, qui se trouve à être la difficulté de concevoir un système adapté aux réalités de l'organisation. Par ailleurs, l'acceptation du système va dépendre de son degré de compatibilité avec les habitudes de travail des utilisateurs, plus il est compatible plus les utilisateurs seront disposés à l'accepter (Chang et al. 2008). Toutefois, Il ne faut pas négliger l'aspect social du système dont lequel l'utilisateur, se trouve à être non seulement l'utilisateur du output du système, mais aussi dans de nombreux cas, un participant actif dans le fonctionnement du système et dans la production de la connaissance (Karlinsky-Shichor et al. 2012). Ainsi, l'individu est un élément important qui peut déterminer la valeur perçue du système (He, Fang et Wei, 2009). D'un côté par rapport à l'adéquation entre la technologie et les tâches de la gestion de la connaissance et plus précisément entre le design du système et l'objectif principal de la gestion de la connaissance (Kuo et al. 2011), d'un autre côté, la difficulté d'avoir une architecture technologique capable d'intégrer une variété d'outils (Alavi et al. 1999) et finalement la difficulté à rendre de tels systèmes adaptés, utiles et faciles à utiliser (Aubert et al. 2011).

De plus, les systèmes de gestion de la connaissance se trouvent à être un type assez particulier de systèmes d'information (SI) dont la facilité d'utilisation est un important attribut technologique qu'il faut prendre en considération. A priori, la prédisposition des individus à adopter et utiliser les systèmes de gestion de la connaissance est garante de la capacité de ces outils à répondre aux besoins des activités de la gestion de la connaissance. Toutefois, la réalité sur le sujet est axée plutôt sur la convivialité des systèmes (Nevo et al. 2007a) et sur comment ils peuvent augmenter la productivité de l'utilisateur tout en étant compatible avec son style de connaissances y compris les moyens de traitement, de stockage de partage et de création de ces connaissances (Kuo et al. 2011). Ainsi, une grande compatibilité des systèmes avec la façon de travailler de l'utilisateur et du style de la connaissance augmentera la volonté des utilisateurs à l'utiliser (Wu et Wang 2005) de telle sorte qu'ils vont percevoir non seulement le système comme familier à utiliser, mais aussi bénéfique et utile pour leur travail (Kuo et al. 2011).

Défis liés à la structure organisationnelle

L'utilisation efficace des systèmes de gestion de la connaissance est plus adaptée à une structure souple et plus flexible qu'à une structure organisationnelle formelle centralisée (Pee, Kankanhalli, Ong et Vu, 2010). Toutefois, nous pouvons rarement remodeler une structure organisationnelle pour répondre aux besoins des systèmes de la gestion de la connaissance. Alors, il faudra tenter d'augmenter la flexibilité de la structure organisationnelle.

Défis liés à la culture organisationnelle

En ce qui a trait aux défis d'ordre culturel, il est question de la réforme profonde que doit subir la culture organisationnelle, afin d'offrir un environnement adéquat pour le partage des idées et de la connaissance. Cette culture joue un rôle clé dans le succès des systèmes de gestion de la connaissance, puisqu'elle façonne les normes et les pratiques qui influencent le comportement des individus de l'organisation en vers l'adoption des systèmes (Al-Busaidi, Olfman, Ryan et Leroy, 2007). Tout d'abord, en motivant les individus à utiliser le système (Hahn et al. 2000) et en les incitant, en plus de fournir les informations nécessaires, à les convertir en connaissances (Alavi et al. 1999) et à partager ou à contribuer à la création de connaissances (Al-Busaidi et al. 2007). De plus, une culture d'entreprise qui encourage les

employés à partager des informations importantes est finalement plus importante que n'importe quel outil de gestion de la connaissance (Ernest-Jones, 2005). Cette réforme représente un défi de taille pour toute organisation, surtout que l'utilisateur se retrouve dans des cas ou d'autres que lui vont bénéficier de sa contribution sans que lui en bénéficie (Aubert et al. 2011).

Le développement d'une culture de confiance et de partage méthodique et volontaire, ainsi que le soutien de la haute direction et le changement dans le mode de récompense et des mécanismes incitatifs qui étaient traditionnellement basés sur la performance et le savoir-faire individuel sont essentiels pour développer chez les individus de l'organisation un comportement basé sur le partage de la connaissance et des idées (Alavi et al. 1999). Ainsi, il ne faut pas négliger les incitatives, qui sont un défi de taille et un facteur de risque (Aubert et al 2011), qui influence l'utilité des systèmes de gestion de la connaissance. Toutefois, les incitatives d'ordres monétaires, à eux tout seul, ne semble pas une solution efficace (Hahn et al. 2000), ainsi la qualité des incitatifs a une grande importance (Aubert et al 2011), de ce fait, il faudra prendre en considération d'autres alternatives d'incitatives qui mettent en valeurs plutôt le statut sociales et l'estime de soi (Sproull et Kiesler, 1991).

Défis liés au soutien organisationnel

La sollicitation de la participation de la haute direction se trouve à être un facteur de risque (Aubert et al 2011). De ce fait, le leadership et l'autorité des gestionnaires doivent jouer un rôle essentiel dans le choix de l'infrastructure technologique adéquate, qui doit être adaptée aux objectifs et aux stratégies de l'organisation, afin de mieux soutenir les activités de gestion de la connaissance de l'organisation et aussi influencer l'attitude des utilisateurs envers l'adoption du système (Kuo et al. 2011). De plus, la vision et l'engagement du gestionnaire sont des facteurs déterminants pour l'adoption des technologies d'information en entreprise et peuvent même influencer positivement la perception d'un individu d'une technologie, entraînant finalement son utilisation (Kim et al. 2007). Par exemple, le fait que, les gestionnaires accordent suffisamment d'autorité et de responsabilité aux utilisateurs à gérer leur propre travail, peut les encourager à être plus susceptibles d'adopter le système et de s'en servir pour soutenir leurs tâches (Kuo et al. 2011).

Défis liés aux acteurs organisationnels

Hahn et al. (2000) indique qu'il existe, tout d'abord, une difficulté à définir à l'avance le type de profil d'utilisateur qui est cohérent avec les objectifs d'utilisation du système. Ainsi, qu'une absence de critères normatifs permettant d'évaluer si les systèmes de gestion de la connaissance sont effectivement utilisés ou d'identifier les utilisateurs qui font obstacle à l'utilisation souhaitée. De plus, en ce qui concerne l'utilisateur lui-même, la difficulté à gérer ces attentes et à prendre en considération le délai entre l'implantation et l'atteinte des objectifs (Nevo et Chan, 2007). D'une autre part, en raison du fait que l'adoption des systèmes de gestion de la connaissance consiste essentiellement à comprendre l'intention du comportement de l'utilisation individuelle, Kuo et al. (2011) estime que TAM peut probablement fournir une représentation raisonnable de l'intention de l'utilisateur à utiliser les systèmes de gestion de la connaissance. Ainsi, les deux constructions principales de TAM : "technology acceptance model", à savoir PU : "perceived usefulness" et PEOU : "perceived ease of use", deviennent des importants déterminants lorsqu'il s'agit d'expliquer le comportement individuel des utilisateurs des systèmes de gestion de la connaissance (Kuo et al. 2011). Plusieurs facteurs influent sur le comportement et l'attitude des utilisateurs envers l'adoption des systèmes d'information. Citant, tout d'abord, la confiance ainsi que l'effort de recherche de la connaissance qui sont des facteurs sociaux déterminants de l'utilité perçue des systèmes de gestion de la connaissance puisqu'ils peuvent aider à réduire le risque perçu sur la valeur de la connaissance (Levin et Cross, 2004) et ainsi influencer l'intention de l'individu de continuer à utiliser le système (He et al. 2009). Ensuite, la motivation de l'individu à utiliser le système et ainsi partager volontairement les connaissances, qui dépend beaucoup de la culture de l'organisation (Malhotra, 2004), est l'un des facteurs les plus importants de l'acceptation du système (Hahn et al. 2000), même si la participation des utilisateurs au cours du développement du système restent le moyen le plus efficace pour augmenter cette acceptation (Tait et Vessey, 1988).

Cet aperçu des multiples défis, propres aux systèmes de la gestion de la connaissance, nous exposent les aspects qui doivent être pris en considération pour accéder aux bénéfices désirés. Ainsi, les organisations doivent s'équiper d'une manière appropriée (Kuo et Lee, 2011), de façon à développer des systèmes de gestion de la connaissance capable de coordonner entre le

facteur humain, les aspects organisationnels (culture, structure, haute direction) et technologique.

2.4 Les bénéfices des systèmes de gestion de la connaissance

Les systèmes de gestion de la connaissance sont de plus en plus importants pour les organisations, de par leur potentiel stratégique (Liebowitz et Wright, 1999) et leur rôle d'outil dans le processus d'affaire (Hamundu et al. 2012). Ils permettent, entre autres, aux entreprises de réaliser leurs objectifs stratégiques, d'améliorer leurs processus de décision et de discerner mieux que la compétition les besoins du client (Ernest-Jones, 2005). Ainsi, les systèmes de gestion de la connaissance confèrent aux organisations un avantage concurrentiel durable dans un environnement hyper compétitif (Hamundu et al. 2012; Rao et Osei-Bryson, 2007).

Le tableau 2-4 ci-dessous, nous donne un aperçu sur différents systèmes de gestion de la connaissance et de leurs apports et nous éclaire sur les éventuels bénéfices qui peuvent résulter de l'utilisation de ces systèmes. Toutefois, l'obscurité qui entoure ce genre de système, en ce qui a trait aux défis à surmonter, va rendre difficile à comprendre et à justifier la façon dans la technologie fournie les bénéfices attendus et souhaités (Nevo et al. 2007).

Tableau 2-4. L'apport des SGC adaptée d'Alavi et al. (2001)

L'apport des systèmes de gestion de la connaissance	Systèmes de gestion de la connaissance	Activités de la gestion de la connaissance
Exposer les utilisateurs à des informations potentiellement utiles	Data warehousing, Data mining, Document repositories, Intranet	Création : Socialisation Externalisation Internalisation Combinaison
Fournir des mécanismes de recherche et de récupération efficace afin de localiser la connaissance pertinente		
Faciliter l'assimilation de la connaissance		
Soutenir l'apprentissage individuel	Learning tools, Computer simulation, Smart software tutors, Intranet ,	
Aider l'utilisateur à assimiler plus rapidement les connaissances		
Faciliter le flux de connaissances		
Fournir la source de la connaissance plutôt que les connaissances elles-mêmes	Data mining	
Fournir des mécanismes de recherche efficace et de récupération afin de localiser la connaissance pertinente		
Renforcer le capital intellectuel en soutenant le développement des compétences individuelles et organisationnelles	Electronic board, Knowledge referential, Data base, Intranet ,	récupération et Stockage
Accès à la connaissance intergroupe		
Permet le transfert de la connaissance	Video conferencing technology, Intranet ,	Transfert
Réseau interne plus vaste		
Plusieurs canaux de communication		
Accès plus rapide aux sources de connaissances		
Faciliter l'échange		
Application de la connaissance dans de nombreux endroits,	Expert system, Workflow system, Intelligent software agents, Intranet ,	Utilisation
Application plus rapide des nouvelles connaissances		

2.4.1 Les bénéfices attendus des SGC au niveau de la connaissance

Les systèmes de gestion de la connaissance aident considérablement à l'amélioration de la qualité de la connaissance. Ainsi, à tous les niveaux de l'organisation, les connaissances sont de plus en plus pertinentes (Skyrme, 1998; Tongchuay et al. 2008; Bollinger et al. 2001), à jours (Alavi et al. 2001; Sambamurthy et al. 2005; Karlinsky-Shichor et al. 2012) et disponibles au moment opportun à tous ceux qui en ont besoins (Bera et al. 2004; Sambamurthy et al. 2005; McCall, Arnold et Sutton, 2008). Le tableau 2-5, nous donne un aperçu plus détaillé des bénéfices attendus.

Tableau 2-5. Bénéfices attendus au niveau de la connaissance organisationnelle

Bénéfices attendus au niveau de la connaissance	Articles (Théoriques, <i>Empiriques</i>)
Pertinente	Skyrme, 1998; Bollinger et al. 2001; <i>Tongchuay et al. 2008</i>
À jour	Alavi et al. 2001; Sambamurthy et al. 2005; <i>Karlinsky-Shichor et al. 2012</i>
Structurée	Skyrme, 1998; Alavi et al. 2001
Abondante	Skyrme, 1998; Alavi et al. 2001
Exacte	Bollinger et al. 2001; <i>Tongchuay et al. 2008</i>
Fiable	<i>Karlinsky-Shichor et al. 2012</i>
Complète	<i>Moos et al. 2011</i>

2.4.2 Les bénéfices attendus des SGC au niveau des acteurs organisationnels

La technologie a transformé la façon dont les individus travaillent, en développant, complétant, élevant et améliorant la capacité de l'individu à gérer ces connaissances (Holsapple, 2005). Toutefois, les systèmes de gestion de la connaissance affectent le travail de chacun de diverses manières. Leur utilisation, peut conduire à des résultats aussi bien négatifs que positives (Hahn et al. 2000). Tout d'abord, ils facilitent le partage et la circulation de la connaissance au sein de l'organisation en le faisant d'une manière efficiente et efficace, par exemple, en minimisant le temps de recherche et de sollicitation et en facilitant la mise à jour de la connaissance (Karlinsky-Shichor et al. 2012). Toutefois, il peut y avoir un impact négatif sur l'apprentissage, l'innovation et le développement de la connaissance, dû à l'utilisation à

long termes (Hahn et al. 2000). Par exemple, l'utilisateur devient plus prédisposé à adopter des solutions préparées plutôt que de rechercher des nouvelles solutions qui pourraient être plus efficaces (Hahn et al. 2000). Outre cela, ils améliorent l'acquisition de la connaissance, la prise de décision et réduisent l'effort cognitif nécessaires à la résolution des problèmes (McCall, Arnold et Sutton, 2008). Ensuite, ils peuvent installer une forme de confiance sur l'ensemble des utilisateurs, qui à priori interagissent via le système sans avoir à se connaître (He et al. 2009). Enfin ils peuvent influencer la performance des utilisateurs ainsi que le développement des compétences (McCall et al. 2008). Le tableau 2-6, nous donne un aperçu plus détaillé des bénéfices attendus.

Tableau 2-6. Bénéfices attendus au niveau des acteurs organisationnels

Bénéfices attendus	Articles (Théoriques, <i>Empiriques</i>)
Amélioration de la capacité de l'individu à exécuter ces tâches	Hamundu et al. 2012; Holsapple, 2005; Alavi et al. 2001; Hedlund 1994; Geisler 2010; <i>McCall et al. 2008; Alavi et al. 1999 ; Yu et al. 2006</i>
Amélioration de l'accessibilité à la connaissance	Skyrme, 1998; Alavi et al. 2001; Sambamurthy et al. 2005; Bera et al. 2004; <i>McCall, Arnold et Sutton, 2008</i>
Amélioration des compétences	Alavi et al. 2001; Geisler 2010; <i>Al-Busaidi, Olfman, Ryan et Leroy, 2007</i> <i>McCall et al. 2008; Alavi et al. 1999;</i> Bera et al. 2004; <i>Al-Busaidi et al. 2007</i>
Faciliter le partage de la connaissance	Sambamurthy et al. 2005; Geisler 2010; <i>McCall et al. 2008;</i> <i>Karlinsky-Shichor et al. 2012 ; Al-Busaidi et al. 2007</i>
Amélioration de l'efficacité et de la performance	<i>McCall et al. 2008; Nevo et al. 2007</i> <i>Al-Busaidi et al. 2007</i>
Augmentation du rendement	Hamundu et al. 2012; <i>Chen et al. 2009 ; Alavi et al. 1999 ; Al-Busaidi et al. 2007</i>
Amélioration l'utilisation de la connaissance	<i>McCall et al. 2008; Thomas JR, 2006</i> Alavi et al. 2001; <i>Karlinsky-Shichor et al. 2012; Al-Busaidi et al. 2007;</i> Holsapple, 2005; <i>Alavi et al. 1999</i>

2.4.3 Les bénéfices attendus des SGC au niveau de l'organisation

Le tableau 2-8 nous donne une idée générale des bénéfices convoités par les organisations, ces bénéfices sont de nature financière “réduction des coûts, amélioration des revenus et des profits”, stratégique “amélioration de la compétitivité, amélioration de la transparence”, marketing “amélioration du service à la clientèle” et autres plus générale “augmentation de la productivité et de l'efficacité des employés, Amélioration de la qualité des produits finis, etc.”

Tableau 2-7. Bénéfices attendus au niveau de l'organisation

Bénéfices attendus	Articles (Théoriques, <i>Empiriques</i>)
Amélioration de la compétitivité	Geisler 2010; Plessis, 2007; <u>Nevo et al. 2007</u> ; <u>Alavi et Leidner, 1999</u> ; <u>Stein, Manco et Manco, 2001</u> ; <u>McCall et al. 2008</u>
Réduction des coûts	Skyrme, 1998; Hamundu et al. 2012; Hedlund 1994; <u>Nevo et al. 2007</u> ; <u>Alavi et al. 1999</u> ; <u>Chen, Huang et Cheng 2009</u> ; <u>Yu et al. 2006</u>
Amélioration du service à la clientèle	Hamundu et al. 2012; <u>Nevo et al. 2007</u> ; <u>Alavi et al. 1999</u>
Augmentation du rendement	Hamundu et al. 2012; <u>Chen et al. 2009</u> ; <u>Alavi et al. 1999</u> ; <u>Al-Busaidi et al. 2007</u>
Amélioration des revenus	Geisler, 2010; Hamundu et al. 2012; <u>Nevo et al. 2007</u> ; <u>Alavi et al. 1999</u>
Amélioration de l'efficacité des employés	<u>McCall et al. 2008</u> ; <u>Nevo et al. 2007</u> ; <u>Al-Busaidi et al. 2007</u>
Amélioration du produit final	Plessis, 2007; <u>Chen et al. 2009</u> ;
Amélioration de l'innovation	Geisler, 2010; <u>Nevo et al. 2007</u> ;
Développement des compétences	Alavi et al. 2001
Amélioration de la rétention du personnel	<u>Nevo et al. 2007</u>
Amélioration et expansion de la mémoire organisationnelle	Alavi et al. 2001; <u>Moos, Beimborn, Wagner et Weitzel, 2011</u>

2.4.4 Leçons tirées de la revue de littérature

Les tableaux (2-5, 2-6 et 2-8) exposent des bénéfices cités dans des articles empiriques et théoriques. Toutefois, même si c'est bénéfices sont tirés aussi d'études empiriques, pour notre étude, ils représenteront toujours des bénéfices potentiels tant que nous les auront pas identifiés lors de notre collecte de données. En plus, ces études empiriques sont pour la plupart des études qui ne traitent pas directement des bénéfices émanant de l'utilisation réelle des systèmes de gestion de la connaissance, mais plutôt, ont fait des constatations sur les impacts et les contributions de ce genre de systèmes. Cependant, les articles empiriques que nous avons pu trouver, sont au nombre de quatre qui traitent des bénéfices des SGC, trois d'entre eux (Alavi et al. 1999; Sabherwal et al. 2003; Geisler, 2010) au niveau organisationnel et un qui traite aussi du niveau d'acteur organisationnel (Yu et al. 2006). En revanche, notre étude est différente des études déjà exploré par notre revue littérature sur plusieurs points. Tout d'abord, parce que l'étude actuelle cherche a identifié les bénéfices émanant des systèmes de gestion de la connaissance sur trois niveaux : niveau de la connaissance organisationnelle, niveau des acteurs organisationnels et niveau de l'organisation. Ensuite, elle vise à identifier l'effet de chacun des bénéfices identifiés sur chacun des trois niveaux à l'étude. Chose qu'aucune étude qui existe, à notre connaissance, n'a effectué auparavant.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter et justifier les aspects méthodologiques associés à cette recherche. La première section fera un rappel de l'objectif de l'étude. Ensuite, une description détaillée de type de recherche et de l'approche méthodologique choisie sera présentée. Puis, dans la troisième section, il sera question d'exposer les détails du processus de recherche: il s'agit de la sélection des répondants et de l'élaboration des instruments et protocoles de recherche. Par la suite, dans la quatrième et la cinquième section nous discuterons des étapes de la collecte et de l'analyse des données. Enfin, ce chapitre se terminera par une présentation de la qualité, de la stratégie de recherche suivie et des considérations éthiques observées tout au long de cette étude.

3.1 Rappel de l'objectif de la recherche

La présente recherche a pour objet de déceler les bénéfices réalisables lors de l'utilisation du concept intranet comme SGC. Par conséquent, il sera question dans ce mémoire, de mettre en évidence l'apport de l'utilisation d'intranet au niveau de la connaissance organisationnelles, des acteurs de l'organisation et de l'organisation. Ainsi, nous allons déceler les bénéfices réalisés, au niveau de la connaissance organisationnelles, des acteurs de l'organisation et de l'organisation dans quelques organisations. Ensuite, nous chercherons à approfondir notre compréhension sur comment ces bénéfices affectent chacun des trois niveaux de l'organisation. Toutefois, afin de répondre consciencieusement à notre problématique, il est nécessaire de développer une approche méthodologique rigoureuse.

3.2 Méthodologie de recherche

3.2.1 Type de recherche et justification du choix

La méthodologie de recherche choisie pour cette étude vise à mettre à jour des informations riches et qualitatives, qui émanent d'expériences personnelles, tout en tentant de leur donner un sens, ou de les interpréter. Creswel (1998 : p : 15) dépeint la recherche qualitative comme un processus de compréhension qui consiste à explorer un problème humain ou social, en se

basant sur des enquêtes et ainsi obtenir une meilleure compréhension, analyse et un rapport détaillé de la vision des répondants dans leur environnement naturel.

Dans notre cas, le choix de suivre une méthodologie de type qualitatif est dicté par plusieurs raisons. Premièrement, la méthodologie doit refléter les questions de recherche, tout d'abord, pour la première question de recherche : Quelles sont les principaux bénéfices réalisables lors de l'utilisation du concept intranet, comme SGC, au niveau de la connaissance organisationnelles, des acteurs de l'organisation et de l'organisation? Si nous prenons en considération la littérature sur le sujet, il faudra s'attendre à ce que de nombreux et importants bénéfices soient intangibles et relativement impossible à quantifier (Hou, 2012; Karlinsky-Shichor et al. 2012). Etant donné que certains types de bénéfices ne sont pas quantifiables, l'étude qualitative de cas peut être plus appropriée. Selon Saunders, Lewis et Thornhill (2007), la méthode de recherche de type qualitative se trouve à être la mieux adaptée pour des informations relativement impossible à quantifier. Par ailleurs, pour la deuxième question de recherche : Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation? Il sera question de comprendre en profondeur l'interprétation du point de vue des utilisateurs sur comment les bénéfices, qu'ils obtiennent lors de l'utilisation d'intranet comme SGC, affectent les trois niveaux à l'étude. Or, d'après (Ragin, 1987; Denzin et Lincoln, 1994; Kaplan et Maxwell, 2005), la recherche qualitative se trouve à être de nature plus interprétative et met l'accent sur les perspectives des individus. Finalement, nous visons à acquérir une compréhension détaillée, d'un sujet d'une grande complexité, dans son contexte réel. Alors, une méthodologie qualitative bien menée et bien étayée est la mieux indiquée (Creswell, 1998). En consacrant bien sûr, suffisamment de temps afin d'effectuer une collecte de données approfondie ainsi qu'une analyse détaillée des données collectées et en mettant à contribution les informations recueillies lors de la revue de littérature comme référence commune dans l'évaluation des réponses des répondants.

Ainsi, pour les besoins de cette recherche, il sera question d'effectuer une recherche qualitative en suivant une stratégie de type étude de cas. Notre choix de faire une étude de cas, nous confronte à un dilemme : Effectuer une étude de cas de type unique ou multiple ? La littérature soutient que chacune des méthodes détient ces forces et faiblesses. En ce qui concerne, l'étude de cas unique, Dyer et Wilkins (1991) soutiennent que ce type d'étude aide à

mieux décrire les phénomènes et ainsi fournit plus de détails en faisant une collecte d'informations complète et approfondie. Par ailleurs, d'autres chercheurs vont donner plus de crédit aux études de cas multiples, puisqu'ils permettent, grâce à la réplication et l'extension des cas individuels, de fournir une base théorique plus solide et d'effectuer des comparaisons entre les cas à l'étude et ainsi percevoir les tendances ou les différences entre les cas étudiés (Eisenhardt et Graebner, 2007). Ceci rend l'étude de cas multiple plus complète puisqu'elle englobe l'étude de cas unique toute en ayant une possibilité d'effectuer des comparaisons entre les cas. Toutefois, étant donné les contraintes temporelles du présent mémoire, si nous conduisons une étude de cas et nous nous concentrons sur une seule organisation certainement nous allons avoir des résultats plus détaillés par rapport à la deuxième question de recherche donc on pourra atteindre plus de profondeur sur comment les bénéfices du système intranet affectent les connaissances organisationnelles, les acteurs de l'organisation et l'organisation. Par contre, le nombre de bénéfices que nous allons pouvoir déceler va être nécessairement supérieur si nous optons à faire une étude multi-cas, où nous allons maximiser les résultats de la première question de recherche qui cherche à déceler les bénéfices de ce système de gestion de connaissance. À priori, étant conscient des avantages et inconvénients de chacune des deux méthodes de recherche, en l'occurrence, l'étude des cas et l'étude multi-cas, nous allons effectuer, pour notre recherche, une étude de cas multiples. Ainsi, en effectuant une étude de cas multiples, ou chacun des cas à l'étude représente une organisation, et en utilisant une combinaison appropriées de dispositifs de collecte de données : questionnaires, entrevue semi-structurée et l'analyse documentaire. Nous pourrons faire l'emphase sur l'expérience de chacun des répondants, en ce qui a trait aux bénéfices liés à l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance dans un contexte organisationnel et sur comment ces bénéfices affectent-ils les connaissances organisationnelles, les acteurs organisationnels et l'organisation.

3.2.2 Processus de recherche

La recherche qualitative est composée d'un ensemble de méthodes et de techniques de collecte de données (Eisenhardt, 1989) : archives, questionnaires, entrevues et observations. Aux fins de la présente étude, nous avons envoyé un premier questionnaire à un échantillon de treize candidats, soit un par organisation. Ensuite, nous avons mené des entrevues individuelles

auprès des répondants travaillant dans des organisations ayant utilisées l'intranet, au minimum pendant deux ans, pour gérer leurs connaissances organisationnelles, cette durée de deux ans est jugée suffisante par la littérature pour que l'impact des systèmes TI soient palpables (Brynjolfsson et al., 1994).

3.2.3 Choix des répondants

Bien que les candidats aient été choisis essentiellement sur une base de convenance, issue de contacts du chercheur ou des personnes de réseaux des répondants. Une considération particulière a été portée aux critères de sélection de l'échantillon pour notre étude qualitative, qui tendent, selon Miles et Huberman (1994), à être orientés, contrairement à l'échantillon de recherches de types quantitatives qui sont plutôt pris au hasard. Ainsi, afin de mieux répondre à l'objectif de recherche par rapport aux trois niveaux à l'étude, en l'occurrence, le niveau de la connaissance organisationnelle, des acteurs organisationnels et de l'organisation, nous avons privilégié la diversité des profils sélectionnés à travers les formations académiques suivies, les responsabilités de chaque candidat, et la durée d'utilisation du système par le répondant qui doit être supérieure à deux ans. De plus, nous avons considéré des organisations de différentes tailles et secteurs d'activité, à raison d'un répondant par organisation. En considérant chaque répondant comme un cas à part entière. Les organisations choisies doivent avoir implémenté un système Intranet, qui est utilisé dans la GC, au moins deux ans avant l'étude. Selon Prusak (citée dans Earl, 2002), les organisations qui sont susceptibles d'utiliser des pratiques de la gestion de connaissance sont celles de plus de 250 employés et que plus la taille de l'entreprise augmentent plus le besoin en pratiques de gestion de connaissances augmentent. Ainsi, nous allons porter notre choix vers les moyennes et grandes entreprises. Toutefois, si nous pouvons avoir accès à une petite ou moyenne entreprise (PME), qui utilise un système Intranet dans la gestion de leurs connaissances depuis plus de deux ans, nous allons l'inclure dans l'étude. Outre cela, la taille de l'échantillon pour des raisons de temps et surtout de l'envergure de la recherche a été stabilisée à dix candidats.

3.2.4 Profil des organisations

Les organisations choisies satisfont aux principaux critères de sélection. De prime abord, les organisations exploitent depuis au moins deux ans, un système intranet, qu'elles utilisent entre autres pour la gestion de leurs connaissances et opèrent dans différents secteurs d'activité, à raison d'un répondant par organisation, en considérant chaque répondant comme un représentant-clef de son organisation. Le tableau 3-1 donne plus de détails sur les profils des organisations choisies.

3.2.5 Système choisi

Le concept intranet a été choisi principalement puisqu'il rejoint la définition de la revue de littérature d'un SGC. Deuxièmement, le fait qu'il soit utilisé par un grand nombre d'organisations a facilité la tâche de recherche des répondants. Troisièmement, si on se fie à la revue de littérature du tableau 2-4, on retrouve le système intranet omniprésent et capable de couvrir toutes les activités de la GC. Finalement, l'intranet a été choisi pour des raisons de convenance.

3.2.6 Profil des répondants

Tous nos répondants satisfont aux principaux critères de sélection, soit le nombre d'années d'utilisation du système ainsi que la diversité des profils choisis en ce qui a trait à la formation académique et au poste occupé. Le tableau 3-1 condense les principales réponses au questionnaire (voir annexe 2, pour plus de détail sur le questionnaire) en nous donnant un aperçu sur les domaines où œuvrent les organisations choisies, des détails sur le poste et l'expérience des répondants sur le sujet à l'étude ainsi que des spécifications liées au système utilisé par chacun des candidats. Pour des fins de respects de l'anonymat, les répondants seront désignés dans ce mémoire au moyen de lettres allant de A à J.

Comme on peut le constater sur le tableau 3-1 ci-dessous, les profils des répondants rencontrés sont très diversifiés. Premièrement, les secteurs d'activités des entreprises où travaillent les personnes interrogées sont variés : finance, santé, aéronautique, transport, télécommunication, etc. La taille de ces entreprises varie aussi de petites entreprises comme celle du répondant B, à de moyennes entreprises telles celles des répondants E et J, pour finir par de grandes

entreprises comme celle du répondant D. Le nombre d'années d'expérience de nos répondants, avec leur système intranet, varie entre 2 et 7 années. Aussi, 60% des personnes interrogées ont un degré d'expertise avancé dans la GC et la moitié des personnes interviewées ont un degré d'expertise avancé dans l'utilisation du système intranet. Une caractéristique particulière des systèmes intranet utilisés par nos répondants est que 4 sur 10 sont des systèmes fait maison, 3 sur 10 sont SharePoint de Microsoft et les 3 autres sont fait par Google, IBM global et Meridian.

Tableau 3-1. Détails sur les organisations, les répondants et les systèmes

Profil des répondants : poste, nombre d'années dans la compagnie	Taille, nombre d'utilisateurs, secteur ou œuvre l'organisation	Degré d'expertise : la GC, le SGC	Système utilisé, fournisseur	Nombre d'années d'utilisation
Répondant A : Directeur d'équipe informatique, 7 ans	55250, la majorité, télécommunication	<u>Avancé, avancé</u>	<u>SharePoint, Microsoft</u>	4 ans
Répondant B : Directeur de projet, 7 ans	85, tous, Production et importation de produit de cosmétique	Avancé, expert	Google sites, Google	4 ans
Répondant C : Chef de projet TI, 4 ans	3759, tous, transport aérien	<u>Avancé, avancé</u>	HR Access, IBM global services	4 ans
Répondant D : Ingénieur en design de circuit intégré, 7 ans	49450, la majorité, manufacture et design de puce microélectronique	Intermédiaire, avancé	Codex, fait maison	4 ans
Répondant E : analyste financier, 7 ans	800, tous, secteur financier : gestion de portefeuille	Intermédiaire, intermédiaire	<u>SharePoint, Microsoft</u>	3ans
Répondant F : agent en amélioration continue, 7 ans	Grande entreprise, tous, manufacturier aéronautique	<u>Avancé, Avancé</u>	Intranet, fait maison	<u>7 ans</u>
Répondant G : analyste rapport et système financier, 2 ans	20000, la majorité, vente de l'alimentaire en détail	Intermédiaire, intermédiaire	Intranet, fait maison	2 ans
Répondant H : ingénieur validation, 5 ans	Grande entreprise, la majorité, télécommunication	<u>Avancé, Avancé</u>	Intranet, fait maison	5 ans
Répondant I : ingénieur en réseautique, 3 ans	8000, 400, transport collectif urbain	Intermédiaire, avancé	GED, MERIDIAN	3 ans
Répondant J : Coordonnateur de projets en TI, 3 ans	1234, 150, domaine de la santé	Intermédiaire, avancé	<u>SharePoint, Microsoft</u>	3 ans

3.3 Collecte de données

3.3.1 Informations essentielles

La collecte de données pour cette étude a été effectuée en deux phases. Tout d'abord, une grille d'entrevue a été développée à partir des différents thèmes abordés dans la revue littéraire. Cette grille d'entrevue (Voir le modèle du guide de l'entrevue dans l'annexe 3 pour plus de détails) ainsi que le questionnaire qui a servi à récolter des informations démographiques (annexe 2) ont été envoyés aux répondants intercalés environ dix jours avant la rencontre via des emails personnels. D'abord, nous avons envoyé le questionnaire, ensuite, après avoir reçu la réponse au questionnaire, nous avons envoyé un email de remerciement accompagné de la grille d'entrevue. Pour la seconde phase nous avons mené des entrevues semi-structurées de personne à personne auprès de chacun des répondants, en se basant sur une liste de questions générales que nous avons définies auparavant dans notre grille d'entrevue (annexe 3). Toutes les entrevues ont été enregistrées et les réponses ont ensuite été retranscrites. Une entente de confidentialité a aussi été signée par le chercheur et les répondants.

Voici quelques détails temporels concernant les étapes qui ont servi à la collecte de données :

- Les Contacts préliminaires ont eu lieu entre la fin du mois de janvier 2014 et la deuxième semaine du mois de février 2014.
- L'envoi du premier email contenant le questionnaire, et la réception des réponses des répondants a eu lieu entre la deuxième semaine du mois de février 2014 et la fin du mois de mars 2014.
- Les entrevues semi-structurées ont débuté la première semaine du mois de mars 2014 et fini à la fin du mois d'avril 2014.

3.3.2 Outils de collecte de données

La démarche suivie combine l'envoi de questionnaires, des entrevues semi-structurées ainsi que la collecte, lorsque cela est possible, de documents pertinents provenant des organisations à l'étude. Cette façon de faire est recommandée par plusieurs auteurs dont (Miles et

Huberman, 1994). Elle va nous permettre de garantir une meilleure validité des résultats puisque nous procédons par une triangulation des résultats obtenus grâce à l'utilisation de plusieurs méthodes de collectes de données.

3.3.3 Questionnaire

Le questionnaire vise à recueillir des données sur le candidat, son organisation, ainsi que le système intranet utilisé. Cela, se fait, par l'envoi d'un email personnel, à chacun des candidats, ce document comprend une introduction sur les raisons et les objectifs de l'étude, le guide de l'entrevue ainsi que le questionnaire qui servira à récolter les données démographiques du répondant. Ce questionnaire envoyé préalablement à l'entrevue permettra d'établir un premier contact avec le répondant. Suite à ce premier contact, le répondant est interrogé sur des sujets basiques comme le poste qu'il occupe, son organisation, son expérience avec le système, etc. il est aussi éclairé sur les raisons et les objectifs de l'étude, les règles d'anonymats et de confidentialité suivies. Ceci va nous permettre de créer un climat propice à la collaboration du candidat interrogé.

3.3.4 Les entrevues semi-structurées

Ces entrevues individuelles vont nous permettre, grâce à un guide d'entrevue (annexe 3), d'utiliser au mieux le temps qui est alloué pour mener l'entretien, d'avoir une idée de la perception des candidats interrogés par rapport aux bénéfices obtenus par l'organisation liés à l'utilisation des SGC et comprendre comment ces bénéfices affectent les connaissances organisationnelles, les acteurs organisationnels et l'organisation, sans toutefois limiter et influencer les réponses des répondants avec les informations issues de la littérature. Le fait d'avoir opté pour des entrevues semi-structurées donne une certaine flexibilité aux répondants ce qui aboutira peut être sur des nouveaux indices tout en laissant un certain contrôle au chercheur. Outre cela, le fait d'avoir envoyé une grille d'entrevue avant chacune des rencontres, fera en sorte de minimiser l'effet de surprise que pourra avoir le répondant par rapport à l'entrevue et aux questions qui vont être posées. En plus le candidat aura une possibilité de se présenter à l'entrevue mieux préparé ce qui aura un impact significatif et bénéfique sur notre collecte de données

Tableau 3-2. Structure du guide d’entrevue adapté de Dhennin, 2011

Phase de l’entrevue	Objectif	Application dans le guide d’entrevue
Présenter le chercheur et le sujet	<ul style="list-style-type: none"> Établir le premier contact face-à-face avec le répondant Rassurer le répondant sur l’entrevue Rappeler les raisons et les objectifs de l’étude 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du chercheur Rappel du sujet et de l’objectif de l’entrevue Explication du déroulement de l’entrevue Rappel des règles d’anonymat et de confidentialité régissant les propos tenus
Poser quelques questions faciles et faire preuve d’empathie	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en confiance le répondant Encourager la conversation Démontrer de la compréhension pour les propos du répondant 	<ul style="list-style-type: none"> Discussion sur l’utilisation du système intranet comme SGC Discussion des pratiques de gestion de connaissances qui sont supportées par le SGC
Poser les questions difficiles	<ul style="list-style-type: none"> Tester le répondant sur des sujets plus sensibles et difficiles Obtenir des éléments de réponse à un niveau plus approfondi 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnement sur les bénéfices en général Validation des bénéfices tirés de la littérature Identification de l’impact des bénéfices identifiés
Réduire le niveau émotionnel	<ul style="list-style-type: none"> Remettre en confiance le répondant Ouvrir la discussion aux questions et aux commentaires du répondant 	<ul style="list-style-type: none"> Résumé et priorisation des bénéfices identifiés ainsi que de la manière dont-ils affectent chacun des trois niveaux organisationnels à l’étude Ajout d’éléments supplémentaires par le répondant Commentaires du répondant
Conclure tout en maintenant le contact	<ul style="list-style-type: none"> Souligner l’importance de la contribution du répondant Conserver le contact suite à l’entrevue 	<ul style="list-style-type: none"> Remerciement du répondant pour sa participation Description de la poursuite de l’étude Proposition de transmettre au répondant les conclusions de l’étude

Le tableau 3-2 nous donne un aperçu de la structure du guide d’entrevue qui sera utilisé dans le cadre de notre recherche. Cette structure va nous permettre de créer un climat favorable à la

collaboration du candidat interrogé. Tout d'abord, la première phase d'introduction du chercheur et du sujet est protocolaire puisque cela a été déjà fait via le document envoyé au préalable à l'entrevue mais cette étape reste très nécessaire pour rassurer le candidat et pour lui expliquer le déroulement de l'entrevue. Ensuite, la deuxième phase ciblera plutôt des questions faciles et théoriques qui traitent du sujet cœur de notre recherche qui est la GC, cette phase est très importante car elle vise à mettre en confiance le candidat et l'encourager à faire la conversation. Par la suite, la troisième phase qui a le niveau d'intensité le plus élevé de toute l'entrevue et qui se trouve à être le cœur de l'entrevue, teste le candidat sur des sujets plus sensibles et difficiles qui sont en lien avec son expérience. Finalement, les deux dernières phases permettront de réduire graduellement l'intensité de l'entrevue en remettant en confiance la personne interrogée et en soulignant l'importance de sa contribution.

3.3.5 L'analyse documentaire

L'utilisation de la documentation pertinente, s'il y a lieu, viendra appuyer les données collectées lors d'entrevues semi-structurées. Elle représente à priori des documents qui serviront à appuyer les réponses exprimées par le répondant. Ces documents comportent essentiellement des données liées aux bénéfices et leurs impacts de façon générale. Ceci permettra de s'assurer de la convergence des données et ainsi appuiera et dotera, les données collectées lors de l'entrevue, d'une certaine exactitude. Toutefois, le chercheur a demandé auprès des répondants, vers la fin de chacune des entrevues, s'il était possible de consulter toute documentation pertinente qui appuierait leurs propos. Malheureusement, aucun document n'a pu être collecté auprès des répondants, puisque, leurs organisations ne tiennent aucun document ou rapport en lien avec bénéfices réalisés par l'entremise de l'utilisation de l'intranet comme SGC.

3.3.6 Procédure de la collecte et de retour de données

Une règle importante que le chercheur a essayé de respecter tout au long des entrevues semi-structurées et de suivre la même structure, en l'occurrence, celle présentée dans le tableau 3-1. Toutefois, il se peut qu'il y aie des ajustements grâce aux constats réalisés lors de chacune des entrevues et cela dans le but d'obtenir plus d'informations.

Les entrevues semi-structurées ont été d'une durée d'environ 45-60 minutes. Tout au long de cette période, le chercheur a pris les notes nécessaires qui ont beaucoup aidé lors de l'analyse ainsi que pour mieux contrôler la direction que prennent les discussions afin d'optimiser le résultat de chacune des entrevues.

L'objectif de ces entrevues semis-structurées était d'obtenir la perception, des différents répondants, des bénéfices réalisables associés à l'utilisation du concept intranet, comme SGC. Nous avons veillé lors de ces entrevues à guider les répondants pour les amener à exprimer leurs perceptions des bénéfices réalisables, en prenant soin de ne pas les influencer dans leurs réponses et de les laisser identifier les bénéfices ainsi que comment ils affectent la connaissance, les acteurs organisationnels et l'organisation, par eux-mêmes. Nous avons amorcé notre discussion par des questions portant sur la gestion de connaissance et le système utilisé, ainsi que sur l'intérêt que portent l'organisation et le répondant, à la GC et au système de gestion de la connaissance à l'étude, en l'occurrence le concept intranet. Après avoir fini chacune des entrevues le chercheur a complété sur le champ, une fiche synthèse de l'entretien qui résume les principaux points de l'entrevue. Le fait d'exécuter cette tâche immédiatement après chaque entrevue a permis au chercheur de faire un récapitulatif assez représentatif de l'entrevue. De plus, cela l'a aidé à ajuster le déroulement des entrevues subséquentes. Enfin, pour chacune des entrevues, le chercheur a retranscrit leurs contenus grâce aux enregistrements vidéo et aux fiches synthèses.

3.4 Analyse et conclusions

3.4.1 Analyser les données

Les données recueillies lors de notre étude se trouvent à être sous la forme de texte. Alors, dans le but de faciliter l'analyse des données, il s'impose au chercheur de regrouper les propos des répondants par thème et selon leur signification et pertinence par rapport au sujet de recherche. La méthode suivie consiste premièrement à faire un résumé concis de chacune des entrevues tout en gardant des mémos sur les données clefs de nos entrevues et des réponses aux questionnaires. Deuxièmement, une nomenclature standardisée a été attribuée aux bénéfices réalisables tirés de chacune des entrevues. Ensuite, pour avoir une vue claire sur les similitudes et différences entre les propos des répondants et entre les propos de chaque

répondants et les informations émanant de la littérature en ce qui a trait aux bénéfices réalisés lors de l'utilisation de système de gestion de la connaissance, le chercheur a créé une liste de bénéfices sous forme d'une grille (pour plus de détails, voir annexe 6) qu'il devra réviser au fur et à mesure de l'ajout de données, jusqu'à la construction d'une grille finale des bénéfices. Enfin, nous analysons et interprétons les informations que nous avons pu collecter grâce aux questionnaires et aux entrevues. Ainsi, nous allons présenter les éléments de réponses des deux questions de recherche en découvrant le sens de ces données et informations.

Tout d'abord, pour notre première question de recherche, nous avons déjà réalisé une revue littérature qui fait un recensement des études qui traitent du sujet. Or, pour présenter un portrait fidèle des bénéfices engendrés par l'utilisation de l'intranet comme SGC. Nous allons premièrement, confronter les bénéfices potentiels, tirés de la littérature pour chacun des niveaux à l'étude (connaissance, acteurs organisationnel et organisation), avec les bénéfices réalisés selon le point de vue de nos différents répondants et deuxièmement, nous allons aussi comparer les bénéfices réalisés selon chacun de nos répondants. Ainsi, nous allons d'abord établir le lien avec la théorie représentée par la revue de la littérature et aussi avoir une idée sur le degré de réalisabilité de chacun des bénéfices, grâce à la fréquence de citation de chacun des bénéfices par les répondants.

Ensuite, afin de bien répondre à notre deuxième question de recherche, qui traite du comment les bénéfices affectent chacun des niveaux à l'étude, nous avons d'abord, fragmenté les schémas de l'annexe 5, qui illustre les propos de nos répondants, de la manière suivante :

Tout d'abord pour chacun des niveaux à l'étude, soit le niveau connaissance, le niveau des acteurs organisationnels et le niveau organisationnel, nous avons fait l'emphase sur comment les bénéfices affectent chacun des niveaux en regroupant les étapes pour y parvenir dans un seul schéma (voir figure 4-1 à 4-13). Nous avons pris en considération les effets les plus cités par nos répondants. Enfin, pour faciliter l'analyse des données, nous avons dressé des tableaux, qui se trouvent en annexe 7, qui nous donne une vision chiffrée des schémas dressé dans le chapitre quatre.

3.4.2 Dresser des conclusions

Pour l'ensemble des cas, le chercheur a regroupé pour chacun des trois niveaux, les données collectées et ainsi pouvoir faire une analyse, par rapport à chaque niveau, et ainsi percevoir les tendances, les différences et tirer des leçons des résultats découverts.

3.4.3 Retour sur la littérature

L'utilisation de la littérature a permis d'appuyer les résultats obtenus et ainsi rendre les conclusions de l'étude jusqu'à un certain point généralisable.

3.5 Qualité de la stratégie de recherche

Le suivi d'une stratégie de recherche appropriée offre une certaine rigueur à la démarche entreprise par le chercheur. Ainsi, lors du développement et la vérification des conclusions le chercheur à intérêt a s'aligné à des principes de qualité afin d'assurer une certaine authenticité et un sens aux résultats de l'étude. Pour ce faire, nous allons porter une attention particulière aux cinq normes de qualité (la crédibilité, la transférabilité, l'objectivité, la fiabilité, l'applicabilité) proposées par Miles et Huberman (1994).

3.5.1 La crédibilité / validité interne

Selon Miles et Huberman (2003) il s'agit de savoir si les résultats de l'étude représentent un portrait authentique de ce que nous avons observé. A cette fin, au plan de saisie de données, le fait d'avoir retranscrit textuellement à la fin de chaque entrevue les données collectées, ainsi que l'approche itérative suivie lors de l'élaboration des conclusions, aident à valider la signification et la complétude des données sur la situation et à assurer la crédibilité.

3.5.2 La transférabilité / validité externe

L'un des problèmes qui se pose le plus souvent lors d'une recherche par étude de cas est le problème de généralisation des résultats. Ainsi, dans le but de promouvoir une applicabilité et transférabilité des conclusions de notre étude, même limitée, à d'autres contextes, le chercheur a tenu à faire une riche description du contexte et des sujets de la recherche. En plus, les

profils des organisations et des répondants garantissent une diversité qui encourage une application plus large des résultats.

3.5.3 L'objectivité

Le chercheur a veillé à réduire les biais qui peuvent être introduits par lui-même ou par des variations systématiques difficile à contrôler (ex. le temps) afin de s'assurer que les conclusions représentent bien les résultats de l'étude. Toutefois, si des biais sont introduits par inadvertance, ils seront discutés lors des conclusions. Outre cela et afin de garantir l'objectivité et la neutralité du chercheur par rapport au phénomène étudié, le chercheur ne traite que des faits et suit une démarche rigoureuse qui s'appuie sur une documentation détaillée.

3.5.4 La fiabilité

La consistance et la fiabilité des conclusions des chercheurs et des approches suivi est un souci permanent chez le chercheur et doit être identiques dans le temps. Ainsi, pour pouvoir conduire une recherche cohérente est fiable. Au préalable des outils de collecte et d'analyse, tels que, le les questionnaires, le guide d'entrevue et la grille de codification ont été développés et validés.

3.5.5 L'applicabilité

Ainsi, l'utilité de cette recherche, sur le point de vu pratique, est de fournir aux organisations la réalité sur les bénéfices réalisés lors de l'utilisation d'intranet pour gérer leurs connaissances afin de saisir la nécessité et l'utilité d'intranet. Tandis que, l'identification de l'impact qu'ont ces bénéfices sur les organisations se veut un apport scientifique, dans le sens ou il offre une approche qui permet d'établir la relation qui existe entre les bénéfices et sur comment ils affectent la connaissance, les acteurs organisationnels et l'organisation.

3.6 Considérations éthiques

Notre recherche vise à développer de la connaissance au moyen d'une collecte de données de nature confidentielle, impliquant des êtres humains. De ce fait, le respect, la dignité et l'intégrité des personnes impliquées dans la recherche sont honorés, en plus, avant toute

démarche de collecte de données, nous avons soumis pour approbation, notre projet de recherche, au comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, pour l'obtention d'un certificat d'approbation éthique. Ainsi nous nous engageons auprès du comité et tout au long de la durée du projet de s'en remettre à la politique et règles en vigueur, en faisant preuve de rigueur, de transparence, de respect et de discrétion tout au long de la recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué, en date du 22 janvier 2014, que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Subséquemment, en plus de s'engager à respecter la vie privée et les renseignements personnels recueillis lors de cette recherche, le consentement de participer à la recherche doit être accepté de façon libre et éclairé par chacun des candidats. Ainsi, nous nous sommes assurés d'éclairer nos répondants sur le sujet et l'intérêt de l'étude, sur le libre droit de consentement a participé à cette étude, ainsi que sur la confidentialité de leurs réponses et sur l'absence de risques encourues pour leurs organisations et pour eux-mêmes.

Chapitre 4 : Résultats et analyses

Ce chapitre est consacré d'abord à la présentation des propos d'un échantillon de dix répondants qui ont été soumis individuellement à une entrevue semi-structurée. La présentation de ces résultats sera effectuée d'une manière séquentielle. Nous avons opté pour la présentation séquentielle essentiellement pour nous aligner avec l'unité de recherche, adoptée dans ce mémoire, qui se trouve à être le répondant (en tant que responsable-clef d'une organisation). Le choix d'exposer les résultats par répondant permettra aussi de faciliter la lecture et d'éviter la répétition. Ensuite, nous analyserons et interpréterons les informations que nous avons pu collecter grâce aux questionnaires et aux entrevues. Ainsi, nous allons présenter les éléments de réponses des deux questions de recherche en découvrant le sens de ces données et informations. Tout d'abord, pour notre première question de recherche, nous avons déjà réalisé une revue de littérature qui fait un recensement des études qui traitent du sujet. Or, pour présenter un portrait fidèle des bénéfices engendrés par l'utilisation de l'intranet comme SGC. Nous allons confronter les bénéfices potentiels, tirés de la littérature pour chacun des niveaux à l'étude (connaissance, individu et organisation), avec les bénéfices réalisables selon le point de vue de nos différents répondants et ainsi nous allons établir le lien avec la théorie représentée par la revue de la littérature. Ensuite, pour la deuxième question de recherche, nous allons examiner les effets des bénéfices, mentionnés par les personnes interviewées, afin de dévoiler l'envergure de ces effets sur la connaissance, l'individu et l'organisation.

Le chapitre quatre est organisé principalement autour de quatre sections. La première section présente un rappel de l'objectif de la recherche. Dans la deuxième section, nous allons exposer les résultats obtenus en présentant chacun des cas l'un à la suite de l'autre, tout en suivant scrupuleusement la même présentation, afin de fournir un portrait fidèle des dires récoltés grâce aux questionnaires et aux entrevues semis-structurées. Tout d'abord, pour chacun des répondants, nous commencerons par une brève présentation de ses fonctions, du domaine où opère son organisation, des activités de GC que prend en charge le système intranet et de l'étendue du rôle d'intranet au sein de son organisation. Ensuite, nous dresserons un premier tableau qui reprendra les propos de nos répondants sur les éléments de réponses concernant la

première question de recherche soulevée dans la problématique. Enfin, en ce qui concerne la deuxième question de recherche, nous récapitulerons dans l'annexe 5, les dires de chacun des répondants.

Dans la troisième section de ce chapitre, nous allons exposer pour chacun des niveaux à l'étude, en l'occurrence, le niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation, les propos de chacun des répondants et l'aboutissement des études scientifiques sur le sujet pour parvenir à avoir une opinion plus complète sur les bénéfices réalisables lors de l'utilisation d'intranet. La quatrième et dernière section fournira une compréhension plus globale des effets de ces bénéfices selon le point de vue de nos interlocuteurs.

4.1 Rappel de l'objectif de la recherche

L'objectif de la présente étude s'intéresse aux bénéfices qui sont réellement obtenus lors de l'utilisation d'intranet comme SGC, dans un contexte organisationnel. Ainsi la présente recherche va répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les principaux bénéfices réalisables grâce au système intranet?
- Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance, l'acteur organisationnel et l'organisation?

Pour notre recherche nous avons choisi le concept intranet comme SGC.

4.2 Résultats

L'objectif principal de ce travail est essentiellement de parvenir à des résultats fiables, en évaluant le plus fidèlement possible la perception de chaque répondant, en ce qui a trait, aux bénéfices réalisables lors de l'utilisation de l'intranet comme SGC et aussi afin d'avoir une vue globale des effets de ces bénéfices sur la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation. Nous avons sollicité treize personnes, qui travaillent dans des organisations qui œuvrent dans différents domaines, pour effectuer des entrevues semi-structurées, dix d'entre elles ont accepté d'y participer (voir le tableau 3-1 pour plus de détails).

Le fait de déceler les bénéfices réalisables d'un système de gestion de connaissances et leurs effets sur l'organisation en générale, peut relever un défi de taille car on aborde quelque chose d'intangible. En plus, en demandant cela à des utilisateurs du système, il sera difficile de fournir des preuves concrètes que le système de gestion de connaissance, à l'étude, est le seul facteur qui contribue à l'atteinte de ces bénéfices, puisqu'il existe une combinaison d'autres facteurs qui peuvent influencer sur l'atteinte de ces bénéfices. Ainsi et afin de consolider le rôle du système intranet et ainsi donner plus de poids à l'effet qu'il peut induire dans la création de ces bénéfices. Nous avons essayé, en suivant le guide d'entretien (voir l'annexe 3), de comprendre en premier lieu l'étendue du soutien générale au système de gestion de la connaissance ainsi que sur l'intérêt que portent l'organisation et le répondant à la GC et au système de gestion de la connaissance. Ensuite, nous avons abordé le vif du sujet qui consiste à récolter des réponses fiables sur la perception des personnes interrogées, sur les bénéfices réalisables lors de l'utilisation du système et leurs effets positifs sur la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation.

4.2.1 Répondants A

Notre premier répondant occupe le poste de directeur d'équipe informatique au sein d'une compagnie de 55250 employés qui œuvre dans le domaine de la télécommunication (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Actuellement, au sein de la compagnie les principales activités de gestion de connaissance prise en charge par le système de gestion de la connaissance, en l'occurrence le système intranet, se résume à la collecte, l'organisation, le stockage et le transfert de la connaissance. Selon le directeur d'équipe informatique, leur système de gestion de connaissance représente un moyen essentiel pour éviter de garder la connaissance la propriété d'un seul individu, en la rendant facile à partager et plus accessible à tous. Notre répondant assure que le système est indispensable pour la compagnie et représente un atout pour l'ensemble de l'organisation, surtout dues aux bénéfices qu'il engendre. Le tableau 4-1, reprend les dires du répondant A, en ce qui a trait aux principaux bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation à travers l'utilisation du système intranet. Notre répondant a aussi identifié comment ces bénéfices affectent positivement les niveaux à l'étude.

Tableau 4-1. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant A

Directeur d'équipe informatique	Les propos du répondant A (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L'intranet aide à avoir une banque de connaissance complète, très bien structurée ainsi qu'un accès facile aux connaissances. ”</p> <p>“ L'intranet aide à maintenir à jour les connaissances. ”</p>
Bénéfices au niveau de l'individu	<p>“ L'utilisation de l'intranet permet de réduire le temps de soutien et d'éviter d'être pénaliser par exemple, dans un cas d'absence de la personne en charge du projet...”</p> <p>“ L'intranet rend les connaissances des membres de l'équipe sur différents projets plus accessible et facile à partager. ”</p> <p>“ L'intranet facilite la formation continue ce qui est très bénéfique pour les employés car cela améliorent leurs compétences et ainsi leur permet de mieux performer et d'évoluer au sein de l'organisation ...”</p> <p>“ L'intranet facilite l'évolution de la connaissance de l'équipes...”</p>
Bénéfices au niveau de l'organisation	<p>“ L'utilisation de l'intranet permet de réduire le temps de soutien [...] ce qui augmente l'efficacité et améliore le service à la clientèle. ”</p> <p>“ L'intranet facilite l'évolution de la connaissance de l'équipes ce qui permet à la compagnie d'être plus innovatrices et ainsi prendre plus de contrat ce qui permet d'augmenter ces revenus et ces profits. ”</p> <p>“ Permet aux membres de l'équipe d'être au même niveau ce qui très bénéfique pour l'entreprise parce qu'elle peut produire plus. ”</p> <p>“... Intranet est un atout pour l'atteinte des objectifs ce qui permet d'évoluer au sein de l'organisation et ainsi conduit à l'amélioration de la rétention du personnel. ”</p>

4.2.2 Répondants B

Notre deuxième répondant, quant à lui, travaille comme directeur de projet dans une entreprise qui œuvre dans le domaine du cosmétique (pour plus de détails, voir tableau 4-1). Présentement, les principales activités de la gestion de connaissance prise en charge par le système intranet sont : l'identification, la collecte, l'emmagasinement, la structuration, la sécurisation et la diffusion de la connaissance. D'après lui, leur système de gestion de la connaissance est un moyen qui aide son organisation à capitaliser sur les connaissances tacites et explicites tout en facilitant leur accessibilité aux différents niveaux de la structure de l'entreprise. Le répondant B soutient que les bénéfices indéniables (pour plus de détail sur les bénéfices réalisables sur les trois niveaux à l'étude, voir le tableau 4-2) que peut générer le système intranet, ainsi que, les caractéristiques de la compagnie, telles que, dispersion géographique, transactions saisonnières et taux de roulement très élevés et la nécessité de protéger les connaissances acquises font en sorte que le système intranet est vital pour l'entreprise.

Tableau 4-2. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant B

Directeur de projet	Les propos du répondant B (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L’intranet est un moyen pour capitaliser sur les connaissances tacites et explicites de façon à avoir de la connaissance plus complètes et plus accessibles aux différents niveaux de la structure de l’entreprise ” “ L’intranet permet de sécuriser et protéger la connaissance grâce à l’accès personnalisé ” “ L’intranet permet d’emmagasiner la connaissance d’une manière structurée pour ... ” “ Vu le caractère saisonnier des transactions de l’organisation l’utilisation de l’intranet dans la maintenance à jour de la connaissance est vital ... ” “ De la connaissance abondantes, centralisées et accessibles de partout, possibilité d’accéder aux connaissances de manière indépendante du média de communication et de la localisation.”</p>
Bénéfices au niveau de l’individu	<p>“...les connaissances liées à des intrants évolutifs sont en changements constants, toutefois grâce à intranet elles sont facilement identifiables et modifiables d’une façon sécuritaire, permettant ainsi d’assurer leur impact sur les processus qui en dépendent. Ainsi les informations sur l’inventaire, les fournisseurs...” “ L’intranet facilite le partage et l’accessibilité de la connaissance ” “... d’une manière structurée pour pouvoir y accéder, la diffuser et la partager plus facilement. ” “ ... un apprentissage incrémental et continue sur un support modulaire et évolutif en fonctionnalité et en ampleur. ” “ Augmentation des responsabilités et des primes. L’accès structuré et étendu, qu’offre intranet, à divers sources de connaissances vitales octroie une compréhension plus ouverte et une vision plus globale du patrimoine de connaissance, permettant des décisions plus éclairées et à une portée dépassant la simple limite individuelle voir stratégique. ” “ L’intranet fournit les outils et les données nécessaires à l’exécution des tâches, de même qu’un médium d’échange abolissant les frontières inter-fonctionnelles. Ce qui permet d’améliorer la collaboration. ” “ L’intranet fournit les outils et les données nécessaires à l’exécution des tâches plus efficacement...”</p>
Bénéfices au niveau de l’organisation	<p>“ Mémoire organisationnelle plus riche, la capacité d’apprentissage évolutif du système, et la structuration simplifiée de la connaissance aident à la capitalisation sur les connaissances organisationnelles communes, en intégrant l’héritage intra-générationnelles. ” “ Diminution du coût d’apprentissage, la capitalisation sur la connaissance permet suivant une structuration une divulgation simple des connaissance clefs, facilitant l’introduction d’un nouvel acteurs au sein du groupe et diminuant ainsi le temps d’adaptation. ” “ Avantage compétitif et amélioration de la rentabilité (Nous avons gagné en réactivité sur les offres concurrentielles). L’accessibilité de la connaissance et sa facilité de propagation permet sa diffusion rapide et efficiente, nécessaire au positionnement de la compagnie dans un univers compétitifs en constante évolution. ”</p>

4.2.3 Répondants C

Le répondant (C) est un chef de projet TI au sein d'une compagnie aérienne (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Le système de gestion de la connaissance, pour notre répondant, représente un outil qui aide à mieux gérer les ressources informationnelles (richesses immatériels) de l'organisation cela inclut entre autres : les processus, les procédures, le patrimoine, et l'historique. Selon lui, le système Intranet permet, de recenser, d'identifier, de stocker, de transférer, et d'utiliser les connaissances ainsi que d'avoir une meilleure visibilité, accessibilité et utilisation de l'ensemble de la connaissance de l'organisation. Le tableau 4-3 expose le point de vue de notre troisième répondant, en ce qui concerne les bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation lors de l'utilisation du système intranet. Outre cela, notre interlocuteur, affirme que le système intranet prend une place très importante dans l'organisation. Premièrement, parce qu'il répond à un besoin vital organisationnel, qui est la mise à jour et le partage de la connaissance entre les acteurs organisationnels. Deuxièmement, à cause du coût d'investissement et l'effort énorme en formation ainsi que l'engagement de l'organisation pour adopter le système. Enfin, l'incitatif mis en place par l'organisation qui consiste à évaluer annuellement les acteurs organisationnels sur l'utilisation du système, fait en sorte de montrer clairement l'engagement de l'organisation et le degré d'importance qu'occupe le système.

Tableau 4-3. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant C

Chef de projet TI	Les propos du répondant C (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L’intranet permet une meilleure structuration de la connaissance de l’organisation. ” “ Maintenir un historique de connaissance exacte et à jour. ” “ La fiabilité et la cohérence de la connaissance ”</p>
Bénéfices au niveau de l’individu	<p>“ On finit par avoir et le processus et les systèmes qui le soutiennent (les connaissances tacites qui aide l’individu a effectué ces tâches qui sont mapper sur intranet pour qu’elles soient accessibles à d’autre ”</p> <p>“ Avant intranet, il fallait retracer le processus de bout en bout donc il fallait demander à plusieurs intervenants de réinventer la roue à chaque fois. Avec l’intranet il y a une augmentation de la performance ...”</p> <p>“ Grâce au système intranet qui consolide la connaissance de l’entreprise, tu as une bonne vision de ce que la compagnie inclus : compétence, processus, nombre d’employé, historique financier, cela t’aide à avoir une meilleur vision pour répondre a des questions stratégique,”</p> <p>“ Amélioration des compétences individuelles ”</p> <p>“ Une meilleur vision rétroactive de l’évolution de la connaissance ce qui aide à prendre de meilleur décision”</p> <p>“ Une transparence et une meilleur connaissance de l’existant et du patrimoine de connaissance aide à avancer en carrière et gagner des primes ” “ Intranet permet d’avoir une vision transversale sur les processus composant la chaine de valeur organisationnelle, ce qui améliore les performances et les compétences individuelles ” “ Intranet facilite le partage mutuelle de la connaissance ...” “ Intranet permet de maintenir un historique et un héritage en connaissance consistant et riche ”</p> <p>“ Amélioration de la formation continue ”</p>
Bénéfices au niveau de l’organisation	<p>“ Amélioration de la qualité du service offert ”</p> <p>“ Amélioration de la prise de décision, puisque grâce à intranet on a une meilleur connaissance de l’existant (état actuel des choses), de l’historique (comment la compagnie a évoluée), etc.)”</p> <p>“ Facilite l’intégration du nouveau personnel en ce qui a trait à la rapidité de l’exécution de ces taches, donc les remplacement de personnel plus facile et moins impactant a la continuité des déroulements des taches de la compagnie ”</p> <p>“ L’amélioration de l’apprentissage organisationnelle que facilite intranet fait en sorte Indépendance du départ du personnel donc Amélioration de la performance et de la productivité ”</p>

4.2.4 Répondants D

Le répondant (D) travaille dans une compagnie, qui œuvre dans le domaine de manufacture et design de puce microélectronique, comme ingénieur en design de circuit intégré (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Pour ce répondant, le système de gestion de la connaissance, symbolise l'intégration harmonieuse de tous les éléments qui font en sorte que son organisation puisse bien fonctionner. Il entend par cela l'intégration de la connaissance pour développer les produits ou développer les processus. De ce fait, l'intranet est un atout vital pour l'ensemble de l'organisation. Ce qui rend son utilisation à bon escient et la contribution de tous les acteurs de l'entreprise un impératif organisationnel. De plus, le système intranet au sein de sa compagnie favorise la bonne gestion de la connaissance dans une base de données commune. Cette bonne gestion se matérialise, premièrement, par une meilleure extraction et production de la connaissance et aussi par une meilleure structuration, utilisation et partage de cette connaissance. Ce qui impact positivement et très significativement le bon fonctionnement de l'organisation. Le tableau 4-4, reflète bien l'image qu'a notre répondant, sur les principaux bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation à travers l'utilisation du système intranet.

Tableau 4-4. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant D

Ingénieur en design de circuit intégré	Les propos du répondant D (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L’intranet facilite la <i>validation</i> de la connaissance donc les connaissances sont <i>fiables</i> et <i>complètes</i> ”</p> <p>“ Grâce à intranet les connaissances qui émanent de plusieurs sources sont <i>structurées</i> ”</p> <p>“ <i>Connaissance à jour</i> et plus <i>exacte</i> ”</p> <p>“ plus étoffée et très bien <i>documentée</i> ”</p> <p>“ <i>L’abondance</i> et <i>l’accessibilité</i> de la connaissance était très bénéfiques pour l’exécution des tâches ”</p>
Bénéfices au niveau de l’individu	<p>“ L’abondance et <i>l’accessibilité</i> de la connaissance était très <i>bénéfiques pour l’exécution des tâches</i> ”</p> <p>“ Une plus grande <i>transparence</i> de la connaissance et <i>collaboration</i> entre les groupes de travail ”</p> <p>“ <i>Partage de la connaissance</i> qui se fait de façon plus manifeste et beaucoup plus patente ”</p> <p>“ <i>Réduction de temps de réponse</i> ”</p> <p>“ Au lieu de réinventer la roue, grâce à intranet, je pourrais <i>sauver du temps</i> considérable en <i>utilisant mieux l’existant et l’historique</i> ”</p> <p>“ Performance et réutilisabilité ce qui impact sur l’organisation car on gagne du temps en exécution ”</p> <p>“ Un <i>meilleur partage</i> et réutilisation de la connaissance influencent significativement sur mes <i>performances</i> et mes <i>compétences</i> ”</p> <p>“ <i>Amélioration du partage</i> de la connaissance dû au fait que l’organisation est multi-sites ”</p>
Bénéfices au niveau de l’organisation	<p>“ Intranet aide à réduire le temps de réponse et du livrable ce qui <i>améliore la satisfaction de la clientèle</i> et du même coup <i>l’image organisationnelle</i> ”</p> <p>“ <i>Croissance du rendement</i> ” “ Gagner en <i>innovation</i> et en <i>optimisation du produit final</i> ” “ Plus grande <i>transparence</i> et <i>meilleure communication</i> à l’interne ” “ Impact positivement la qualité de vie au travail donc <i>taux de roulement diminue</i> ”</p> <p>“ Développement de la <i>compétence organisationnelle</i> ”</p> <p>“ Moins <i>d’erreur fonctionnelle</i> dans les étapes intermédiaire ”</p> <p>“ <i>Amélioration de la visibilité</i> et <i>expansion</i> du patrimoine de la connaissance ” “ <i>Meilleur contrôle</i> de l’output du produit final et une <i>bonne traçabilité</i> sur qui a fait quoi ”</p>

4.2.5 Répondants E

Notre cinquième répondant est un analyste financier au sein d'une organisation qui œuvre dans le domaine financier, plus précisément, dans la gestion de portefeuilles (pour de plus amples détails consultez le tableau 3-1). Pour lui, le système intranet a priori permet d'identifier, de saisir, de structurer, de stocker et de diffuser la connaissance organisationnelle. Ainsi, intranet représente pour son organisation un outil qui aide à documenter la connaissance et à la rendre centralisée, accessible par un seul canal, en l'occurrence intranet, ce qui facilite son utilisation et son partage. Outre cela, l'intranet est rendu une priorité organisationnelle car il est rendu indispensable pour tout un chacun pour mener à bien son travail quotidien. De plus, son utilisation engendre des bénéfices non négligeables. Les principaux bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation à travers l'utilisation d'intranet, selon notre répondant (E), sont exposés dans le tableau 4-5.

Tableau 4-5. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant E

Analyste financier	Les propos du répondant E (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L’intranet facilite la <i>mise à jour</i> de la connaissance ainsi que sa validation. ” “ <i>Documenter les connaissances</i> utilisées pour faciliter l’utilisation et le partage ” “ Connaissances plus <i>structurées</i> et <i>centralisées</i> donc plus facile à parcourir et à accéder a la connaissance recherchée. ” “ Connaissances <i>mieux documentées</i> ” “ <i>Connaissance fiable</i> et <i>accessible plus rapidement</i> ” “ La connaissance est <i>centralisée</i> ce qui sauve du temps ” “ Une plus <i>grande transparence</i> et <i>visibilité</i> de la connaissance ” “ Connaissances mieux documentées et complètes...”</p>
Bénéfices au niveau de l’individu	<p>“...utilisées pour <i>faciliter l’utilisation</i> et le <i>partage</i> de la connaissance. ” “ <i>Un seul canal de communication</i> qui est le système pour éviter de se perdre ” “ Les connaissances centralisées se qui <i>sauve beaucoup de temps dans l’exécution de tâches</i> ” “ L’intranet représente un outil d’aide dans l’exécution des tâches quotidiennes ” “... donc <i>plus facile à parcourir</i> et à <i>accéder</i> a la connaissance recherchée...” “ Éviter de <i>dédoubler la connaissance</i> et ne pas <i>réinventer la roue</i> ” “ <i>Facilite l’exécution des tâches</i> en <i>diminuant le temps d’exécution</i> et en augmentant la qualité du produit fini ” “ améliore les compétences ”</p> <p>“ plus de <i>notoriété</i> et peut être <i>promotion</i> et <i>avancement en carrière</i> ”</p>
Bénéfices au niveau de l’organisation	<p>“ l’intranet a été développé a l’interne et sert plus à <i>améliorer</i> la <i>diffusion</i> et la <i>transmission</i> de la connaissance. ”</p> <p>“ garder toujours une trace électronique de tous ce qui se passe (amélioration de la <i>traçabilité</i> et maintien d’un <i>patrimoine riche</i>)”</p> <p>“ Meilleure <i>visibilité</i> sur les connaissances ce qui permet une meilleure réactivité ” “...amélioration des <i>profits, rendement</i> et <i>atteinte des objectifs</i> organisationnel ” “ <i>amélioration du service rendu</i> ”</p> <p>“ <i>Transparence</i> et <i>meilleure visibilité</i> du patrimoine de connaissance, ce qui <i>facilite la formation</i> et <i>l’amélioration continue</i> ”</p>

4.2.6 Répondants F

Le répondant F est un agent en amélioration continue dans une grande organisation qui œuvre dans le domaine aéronautique (pour plus de détails, voir tableau 3-1). D'après lui, le système intranet permet de conserver une trace documentée et structurée des connaissances organisationnelles explicites et implicites tout en facilitant leurs partages. Le tableau 4-6 reprend les bénéfices réalisables, qu'a mentionnés le répondant F. Outre cela, selon notre interlocuteur, l'intranet est rendu indispensable pour son organisation car il aide à réaliser d'innombrables bénéfices et se trouve à contribuer énormément dans la formation continue des acteurs organisationnels.

Tableau 4-6. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant F

Agent en amélioration continue	Les propos du répondant F (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	“... <i>maintenir à jour</i> les connaissances explicites et implicites de l'organisation ” “ La connaissance est <i>abondante</i> grâce au système intranet ” “ Intranet <i>centralise</i> et <i>structure</i> les connaissances de tous les secteurs de l'organisation ” “ <i>Amélioration de la transparence et de la visibilité</i> de la connaissance donc plus compréhensible et plus facile d'accès ”
Bénéfices au niveau de l'individu	“ Intranet augmente la capacité de l'utilisateur à documenter, <i>partager</i> , maintenir à jour les connaissances explicites et implicites de l'organisation ” “ <i>Augmentation de l'efficacité</i> et <i>amélioration des compétences</i> dû à <i>une grande accessibilité</i> à la connaissance.” “ <i>Amélioration de la capacité de l'individu à gérer ces connaissances</i> et à <i>bien les utilisées</i> ” “ <i>Facilite la formation continue</i> ” “ ... <i>partage rapide</i> et <i>efficace</i> de la connaissance ”
Bénéfices au niveau de l'organisation	“ Intranet maintient un <i>historique riche</i> en connaissance et accessible à tous ” “ <i>Facilite l'amélioration continue</i> ” “ l'intranet <i>fait évoluer les compétences</i> générales des membres de l'organisation et du coup de l'organisation elle-même ” “ <i>Améliore le rendement</i> organisationnelle”

4.2.7 Répondants G

Le répondant G est un analyste de système financier au sein d'une organisation qui œuvre dans la vente de l'alimentaire en détail (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Notre analyste identifie l'intranet qu'il utilise comme un outil qui aide essentiellement à améliorer continuellement la connaissance organisationnelle. Selon lui, le système de gestion de la connaissance permet entre autres, l'identification, le stockage, la validation, la recherche, l'extraction, la consultation, le partage et l'utilisation de la connaissance. De plus, il affirme que son organisation prend à cœur la gestion de la connaissance car la connaissance est un élément clef de la performance de l'entreprise. De ce fait, l'intranet est un outil essentiel au sein de l'organisation surtout qu'il permet l'atteinte de bénéfices incommensurables. Le tableau 4-7 exprime le point de vue de notre septième répondant, en ce qui concerne les bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation lors de l'utilisation du système intranet. Notre répondant a également identifié les effets positifs qu'ont ces bénéfices sur les niveaux à l'étude.

Tableau 4-7. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant G

Analyste rapport et système financier	Les propos du répondant G (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ La connaissance s’accumule avec le temps mais toujours <i>structurée</i> et <i>facile d’accès</i>” “ Les connaissances sont rendues <i>plus centralisées</i> et <i>abondante</i> grâce au système intranet ” “ Une certaine confiance s’installe du a la <i>fiabilité de la connaissance</i> ” “... surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues <i>à jour, précise, complète</i> et bien <i>documentée</i>. ” “ avant intranet il fallait toujours attendre d’après <i>une validation de la connaissance</i> ...” “ Intranet aide à produire de la connaissance <i>pertinente</i> ...”</p>
Bénéfices au niveau de l’individu	<p>“ La connaissance n’était pas accessible au moment voulu, il fallait toujours attendre par rapport à une ressource en plus un temps énorme était perdu à attendre d’après cette connaissance avec intranet la <i>connaissance est accessible direct et rapidement</i>.”</p> <p>“ <i>Gain en temps</i> très important dans l’exécution des taches essentiellement à cause de la faciliter de partage de la connaissance nécessaire pour la réalisation des taches ” “ Diminution des erreurs et donc <i>amélioration de l’efficacité et atteinte des objectifs</i> ” “ <i>Prise de décision améliorée</i> ” “ <i>Meilleure utilisation</i> de la connaissance ”</p>
Bénéfices au niveau de l’organisation	<p>“ Moins de stress par rapport au livrables ce qui rend l’<i>environnement de travail agréable</i> ” “ Intranet à permis <i>des gains en temps</i> très important dans les délais de livraison et à l’atteinte des objectifs, ceci amène un certain <i>progrès</i> au niveau <i>du rendement</i> et de la <i>productivité</i> ”</p> <p>“ Intranet a allégé les processus et les procédures de travail on éliminant beaucoup d’activités qui n’avait pas de valeur ajoutée ce qui engendre une <i>diminution des coûts</i> et <i>augmentation de la performance</i> ...”</p> <p>“ <i>Historique et patrimoine plus riche</i> ” “ Intranet donne une <i>vision plus clair de l’existant</i>”</p>

4.2.8 Répondant H

Le répondant H est un ingénieur validation dans le domaine de la télécommunication (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Pour lui, le système intranet aide à recueillir, stocker, protéger et mettre à disposition, à l'ensemble du personnel de l'organisation, de la connaissance essentielle à l'exécution de leurs besoins. Notre répondant, trouve que l'intranet occupe une place prédominante et cruciale au sein de son organisation car c'est devenu une référence pour l'ensemble des acteurs organisationnels. En plus, il est rendu indispensable à l'exécution des tâches de tout un chacun et permet à l'atteinte d'énormes bénéfices. Le tableau 4-8 illustre le point de vue de notre répondant en ce qui concerne les principaux bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation à travers l'utilisation du système intranet. D'autre part, notre ingénieur estime que les effets positifs des bénéfices, qu'il a cités, sur la connaissance, l'individu et l'organisation sont très tangibles.

Tableau 4-8. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant H

Ingénieur validation	Les propos du répondant H (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ L'intranet met à disposition des utilisateurs, une somme d'information et de connaissance considérées comme étant importantes pour leur travail ”</p> <p>“ Intranet rend la connaissance plus accessible ” “ Rend la connaissance plus structurée et plus abondante ” “ Améliore la fiabilité de la connaissance ”</p>
Bénéfices au niveau de l'individu	<p>“ L'intranet est un référentiel de la connaissance sur lequel l'organisation peut se baser pour corriger des situations semblables, ce qui facilite la prise de décision et permet de faire des économies conséquentes de temps et d'argent pour l'organisation. ” “ Amélioration de la capacité de l'individu à exécuter ses tâches ” “ Individu mieux formé, plus organisé et plus performant. ”</p> <p>“ Faciliter l'accès a la connaissance ”</p>
Bénéfices au niveau de l'organisation	<p>“ Facilite la prise de décision et permet de faire des économies conséquentes de temps et d'argent pour l'organisation ” “ Amélioration de la qualité produit fini ” “ Organisation est plus productive, plus rentable et plus innovante. ” “ L'intranet permet de capitaliser sur la connaissance de façon à créer une richesse immatérielle à disposition de l'organisation ”</p> <p>“ Intranet cadre et alimente en connaissance les démarches d'amélioration continue ”</p>

4.2.9 Répondant I

Le répondant I est un ingénieur en réseautique au sein d'une organisation qui œuvre dans le domaine du transport collectif urbain (pour plus de détails, voir tableau 3-1). Selon lui, le système intranet représente, pour l'organisation, un outil efficace pour stocker, organiser, sécuriser et accéder à la connaissance. Outre cela, le système aide à structurer et à centraliser la connaissance organisationnelle dans une source commune, ce qui facilite son utilisation et son partage. Le tableau 4-9 reflète le point de vue de notre répondant et donne une idée plus exhaustive des bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation lors de l'utilisation du système intranet.

Tableau 4-9. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant I

Ingénieur en réseautique	Les propos du répondant I (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	<p>“ l'intranet aide à stocker et organiser les connaissances <i>utiles</i> a l'opération de la compagnie. En la protégeant grâce à la <i>sécurisation de l'accès</i> ” “ La bonne connaissance <i>exacte et complète</i> ”</p> <p>“ <i>Disponible</i> dans un seul lieu <i>non éparpillé</i>, ce qui la rend <i>facile d'accès</i>”</p>
Bénéfices au niveau de l'individu	<p>“ L'intranet permet <i>l'efficacité des opérations</i>, en <i>évitant de perdre beaucoup de temps</i> à refaire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait. ”</p> <p>“ Une <i>meilleure accessibilité et utilisation</i> de la connaissance ”</p> <p>“ Amélioration des compétences ” “ Le système est indispensable et son utilisation <i>est nécessaire pour l'exécution du travail</i> de tous les jours et pour le <i>partage</i> de la connaissance ”</p>
Bénéfices au niveau de l'organisation	<p>“ Atteinte rapide d'une certaine <i>productivité</i> et efficacité voulues ”</p> <p>“ Amélioration du <i>service offert</i> ce qui rend l'intranet un <i>avantage compétitif</i> ” “ L'intranet permet d'alléger l'effort et le stress lors de l'exécution des tâches ce qui permet de créer un <i>environnement de travail agréable</i> ” “ <i>Réduction des coûts</i>”</p>

4.2.10 Répondant J

Notre dixième et dernier répondant est un coordinateur de projet en technologie de l'information dans un organisme qui œuvre dans le domaine de la santé. L'intranet dans son organisation permet d'identifier, créer, stocker, transférer et utiliser les connaissances organisationnelles. Outre cela, selon notre répondant, le système est une priorité car il représente une vitrine de l'organisation et son implémentation a nécessité un important investissement. Par conséquent, son utilisation est très formelle et obligatoire. D'après notre interlocuteur l'utilisation du système à bon escient génère des bénéfices énormes. Les principaux bénéfices réalisables, au niveau de la connaissance, de l'individu et de l'organisation à travers l'utilisation d'intranet, sont exposés dans le tableau 4-10.

Tableau 4-10. Les principaux bénéfices réalisables selon le répondant J

Coordinateur de projet TI	Les propos du répondant J (Les bénéfices pour chacun des niveaux sont mis en caractères gras et en <i>italique</i>)
Bénéfices au niveau de la connaissance	“ L'intranet <i>facilite la mise à jour</i> et la <i>validation</i> de la connaissance ” “ L'intranet suit des standard et processus de qualité ce qui <i>améliore la pertinence</i> et la <i>fiabilité</i> de la connaissance et la rend a priori <i>plus utile</i> ” “ L'intranet permet de mieux <i>organiser</i> et <i>structurer</i> la connaissance ”
Bénéfices au niveau de l'individu	“ Un outil qui permet de <i>chercher et d'accéder à la connaissance</i> voulue <i>d'une façon optimal en temps et en effort</i> ” “ <i>Facilite le travail de tous les jours</i> ” “ ... et lien qui <i>faciliterons son utilisation</i> et la pertinence de la connaissance, disponibilité de la connaissance nécessaire ” “ L' <i>accessibilité</i> à la connaissance est <i>améliorée</i> car le système intranet permet de mieux l'organiser et la structurée ” “ L'intranet permet d'avoir <i>une vue d'ensemble</i> sur les connaissances disponibles ” “ <i>Amélioration des aptitudes</i> et des <i>compétences</i> des employés du fait de la facilitée du partage de la connaissance ”
Bénéfices au niveau de l'organisation	“ <i>Facilite la formation</i> et l' <i>amélioration continue</i> ” “ <i>Amélioration de la productivité</i> et de l' <i>efficacité</i> ” “ Permet de garder une <i>bonne traçabilité</i> et une <i>bonne connaissance de l'existant</i> ce qui <i>améliore la prise de décision</i> ” “ <i>Service rendu au client</i> est <i>amélioré</i> ” “ <i>Amélioration des aptitudes</i> et des <i>compétences</i> des employés...” “ l'utilisation du système est très formel et vital c'est une obligation en ce qui a trait a <i>l'alimentation du système</i> en connaissance et <i>métadonnée</i> de ces connaissances et lien qui faciliterons son <i>utilisation</i> ”

4.3 Analyse comparative des bénéfices du SGC

Cette section a pour objectif de fournir des éléments de réponses à la première question de recherche soulevée dans la problématique : Quels sont les bénéfices réalisables lors de l'utilisation d'un SGC ? En utilisant la méthode entrevue revue littérature, qui consiste à faire une comparaison des résultats de la collecte de données avec la revue littérature. Ainsi, un retour sur la littérature permettra d'appuyer les résultats en cas de concordance ou d'argumenter en cas de contradiction et ainsi garantir une certaine confiance dans les résultats de l'étude. Par ailleurs, pour nos entrevues, nous avons misé sur les connaissances et expériences d'un échantillon de dix personnes qui utilisent activement le système intranet.

A l'issue de la collecte et de l'analyse de données, le chercheur a volontairement uniformisés l'appellation de quelques bénéfices. La source de ces modifications peut être attribué à comment chaque répondant exprime par ces mots un bénéfice en particulier. Pour combler cette petite différence dans la dénomination des bénéfices et pour des fins de simplification de la lecture, le chercheur s'est surtout aidé des résultats de la revue littérature, qui fait un recensement des études sur le sujet, pour choisir l'appellation qui sera utilisé pour chacun des bénéfices réalisables mentionnés par les répondants.

En somme les données des entrevues ont présenté une tendance comparable à celle observée dans la littérature, ou 66 % des bénéfices mentionnés par les répondants constituent la liste des bénéfices attendus selon la revue littérature. Toutefois, ce résultats n'excluent pas la possibilité que les bénéfices qui sont évoqués seulement par les répondants existent déjà dans des articles scientifiques qui ne sont pas couverts par la revue littérature de ce livrable. En plus 57 % des bénéfices réalisables ont été cités par plus de la moitié de nos interlocuteurs en plus, 90% de ces bénéfices ont été découverts par notre revue littérature. Ceci montre jusqu'à un certain point le degré de réalisabilité des bénéfices.

4.3.1 Bénéfices au niveau de la connaissance

Les répondants ont été invités à citer les bénéfices, au niveau de la connaissance, qui proviennent de l'utilisation du système intranet. Le tableau 4-11 récapitule l'ensemble des bénéfices, au niveau de la connaissance, cités dans la revue littérature et par les répondants ainsi que la fréquence de leur citation par les répondants. Les tableaux 4-12 à 4-18 affichent dans leur première colonne les bénéfices réalisables et dans la deuxième colonne donnent un récapitulatif des citations de chacun des répondants.

Tableau 4-11. Bénéfices au niveau de la connaissance

Bénéfices au niveau de la connaissance	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence	Revue littérature
Structurée	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	10	Oui
À jour	A, B, C, D, E, F, G, J	8	Oui
Complète	A, B, D, E, G, I	6	Oui
Fiable	C, D, E, G, H, J	6	Oui
Abondante	B, D, F, G, H	5	Oui
Centralisée	B, E, F, G, I	5	Non
Documentée	D, E, F, G	4	Non
Validée	D, E, G, J	4	Non
Exacte	D, G, I	3	Oui
Pertinente	F, G, J	3	Oui
Sécurisée	B, I	2	Non

4.3.1.1 Connaissance structurée

“**Structurée**” est un bénéfice au niveau de la connaissance qui est mentionné par la totalité des répondants (Tableau 4-12), ainsi que par deux articles scientifiques utilisés dans la revue littéraire (Tableau 2-5). La totalité des répondants exprime clairement que l’intranet permet d’avoir des connaissances mieux structurées. A titre d’exemple, le répondant I indique que :

“Intranet aide à stocker et à organiser les connaissances utiles à l’opération de la compagnie...”

Tableau 4-12. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Structurée</i>	<p>“ L’intranet permet d’avoir de la connaissance très bien structurées...” [répondant A]</p> <p>“ L’intranet emmagasine la connaissance d’une manière structurée ...” [répondant B]</p> <p>“ L’intranet favorise une meilleure structuration de la connaissance de l’organisation.” [répondant C]</p> <p>“ Grâce à intranet les connaissances qui émanent de plusieurs sources sont structurées.” [répondant D]</p> <p>“ Connaissances plus structurées ... donc plus facile à accéder et à parcourir la connaissance recherchée ...” [répondant E]</p> <p>“ Intranet structure les connaissances de tous les secteurs de l’organisation.” [répondant F]</p> <p>“ La connaissance s’accumule avec le temps mais toujours structurée...” [répondant G]</p> <p>“ Rend la connaissance plus structurée ...” [répondant H]</p> <p>“ L’intranet aide à stocker et organiser les connaissances utiles à l’opération de la compagnie ...” [répondant I]</p> <p>“ L’intranet permet de mieux organiser et structurer la connaissance.” [répondant J]</p>

4.3.1.2 Connaissance à jour

La revue littérature identifie, par trois articles scientifiques (Alavi et al. 2001; Sambamurthy et al. 2005 et Karlinsky-Shichor et al. 2012), le fait d’avoir de la connaissance à jour en tant que bénéfice (Tableau 2-5). Ce constat se vérifie par huit répondants (A, B, C, D E, F, G, J) qui soulignent le rôle de l’intranet dans la maintenance de la connaissance à jour et estiment que la *mise à jour* de la connaissance représente un bénéfice réalisé lors de l’utilisation du système intranet au niveau de la connaissance (Tableau 4-13). A titre d’illustration, le répondant B cite que :

“Vu le caractère saisonnier des transactions de l’organisation l’utilisation de l’intranet dans la maintenance *à jour de la connaissance* est vitale ...”

Tableau 4-13. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entretiens
<i>A jour</i>	<p>“ L’intranet aide à maintenir à jour les connaissances.” [répondant A]</p> <p>“ Vu le caractère saisonnier des transactions de l’organisation l’utilisation de l’intranet dans la maintenance à jour de la connaissance est vitale ...” [répondant B]</p> <p>“ Maintenir un historique de connaissance à jour ” [répondant C]</p> <p>“ Connaissance à jour ...” [répondant D]</p> <p>“ L’intranet facilite la mise à jour de la connaissance ainsi que sa ...” [répondant E]</p> <p>“...maintenir à jour les connaissances explicites et implicites de l’organisation.” [répondant F]</p> <p>“...surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues à jour ” [répondant G]</p> <p>“ L’intranet facilite la mise à jour de la connaissance ” [répondant J]</p>

4.3.1.3 Connaissance complète / fiable

Plusieurs répondants estiment que l'utilisation du système intranet contribue à rendre la connaissance plus complète et plus fiable (Tableau 4-14). Au même titre que Moos et al. (2011), les répondants (A, B, D, E, G, I) identifient comme bénéfice réalisable, la *complétude* de la connaissance. A titre d'exemple le répondant B mentionne que :

“L'intranet est un moyen pour capitaliser sur les connaissances tacites et explicites de façon à avoir de la connaissance *plus complètes*...”

Par ailleurs, les répondants (C, D, E, G, H, J) indiquent, quant à eux, la fiabilité comme bénéfice au niveau de la connaissance. Ce constat rejoint ce que mentionne Karlinsky-Shichor et al. (2012). A ce propos, la citation du répondant J, formulent clairement que le système intranet permet d'avoir de la connaissance plus fiables.

“L'intranet suit des standards et processus de qualité ce qui améliore la fiabilité de la connaissance et la rend à priori plus utile.”

Tableau 4-14. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Complète</i>	<p>“ L'intranet permet d'avoir de la connaissance plus complètes ...” [rép. A]</p> <p>“ L'intranet est un moyen pour capitaliser sur les connaissances tacites et explicites de façon à avoir de la connaissance plus complètes ...” [répondant B]</p> <p>“ L'intranet facilite la validation de la connaissance donc les connaissances sont fiables et complètes.” [répondant D]</p> <p>“ Connaissances complètes ...” [répondant E]</p> <p>“... surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues complètes ” [répondant G]</p> <p>“ La bonne connaissance complète ...” [répondant I]</p>
<i>Fiable</i>	<p>“ La fiabilité de la connaissance ...” [répondant C]</p> <p>“ L'intranet facilite la validation de la connaissance donc les connaissances sont fiables...” [répondant D]</p> <p>“ Connaissance fiable et accessible plus rapidement” [répondant E]</p> <p>“ Une certaine confiance s'installe du a la fiabilité de la connaissance ” [répondant G]</p> <p>“ Améliore la fiabilité de la connaissance ” [répondant H]</p> <p>“ L'intranet suit des standards et processus de qualité ce qui améliore la fiabilité de la connaissance et la rend a priori plus utile ” [répondant J]</p>

4.3.1.4 Connaissance abondante / centralisée

Une bonne partie des répondants mettent l'accent sur le bénéfice que constituent l'abondance et la centralisation de la connaissance (Tableau 4-15). Les répondants B, D, F, G et H ont souligné l'importance de l'abondance de la connaissance et les répondants B, E, F, G et I celle de la centralisation de la connaissance. Tous ces répondants constatent que l'intranet est à l'origine de la disponibilité pour les employés de connaissances utiles pour l'exécution des tâches quotidiennes. La disponibilité de ces connaissances se matérialise à travers ces deux qualités essentielles que sont l'abondance et la centralisation de la connaissance. L'exemple du répondant D est révélateur de ce lien important entre abondance et centralisation de la connaissance et le bénéfice que les employés en tirent dans l'exécution des tâches quotidiennes : "**L'abondance** et **l'accessibilité** de la connaissance était très bénéfiques pour l'exécution des tâches". Le répondant B va dans le même sens en mettant l'accent sur le fait que la centralisation de la connaissance dans l'intranet permet de s'affranchir de l'importante contrainte de la localisation. "De la connaissance **abondantes, centralisées** et **accessibles** de partout et d'une manière indépendante du média de communication et de la localisation. L'abondance de la connaissance est un bénéfice qui est en cohérence avec la revue littérature qui le soulève dans Skyrme, 1998 et Alavi et al. 2001. Le bénéfice "**Centralisée**" n'est pas recensée dans la revue littérature.

Tableau 4-15. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Abondante</i>	<p>“ De la connaissance abondantes, centralisées et accessibles de partout et d’une manière indépendante du média de communication et de la localisation.” [rép. B]</p> <p>“ L’abondance et l’accessibilité de la connaissance était très bénéfiques pour l’exécution des tâches ” [répondant D]</p> <p>“ La connaissance est abondante grâce au système intranet.” [répondant F]</p> <p>“ Les connaissances sont rendues plus centralisées et abondantes grâce au système intranet ” [répondant G]</p> <p>“ Rend la connaissance plus abondante.” [répondant H]</p>
<i>Centralisée</i>	<p>“ De la connaissance abondantes, centralisées et accessibles de partout et d’une manière indépendante du média de communication et de la localisation.” [rép. B]</p> <p>“ Connaissances plus ... centralisées donc plus facile à accéder et à parcourir la connaissance recherchée ...” [répondant E]</p> <p>“ Intranet centralise les connaissances de tous les secteurs de l’organisation.” [répondant F]</p> <p>“ Les connaissances sont rendues plus centralisées et abondantes grâce au système intranet ” [répondant G]</p> <p>“ Disponible dans un seul lieu non éparpillé, ce qui la rend facile d’accès ” [répondant I]</p>

4.3.1.5 Connaissance validée / documentée

L'intranet est considéré par plusieurs répondants comme une source fiable de connaissances (Tableau 4-16). Les répondants D, E, G et J voient l'intranet comme un ensemble de connaissances *validées*. Les répondants mettent en évidence un lien de cause à effet entre l'existence de l'intranet et la validation de la connaissance qui s'y trouvent.

C'est également le cas pour les connaissances documentées. Les répondants D, E, F et G mettent l'accent sur le côté bien *documenté* de la connaissance qui se trouvent sur l'intranet (Tableau 4-16). Selon la moitié des répondants, l'intranet est un lieu où les connaissances sont documentées et validées, ce qui en fait une sorte de bibliothèque numérique de l'entreprise où l'on trouve de la documentation pertinente pour l'exécution des tâches quotidiennes.

Ces deux caractéristiques ne sont pas traitées dans la revue littérature mais peuvent faire allusion dans la revue littérature à travers les caractéristiques de fiabilité de la connaissance qu'on trouve dans Sambamurthy et al. 2005; Geisler 2010; McCall et al. 2008; Karlinsky-Shichor et al. 2012 et Al-Busaidi et al. 2007.

Tableau 4-16. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Validée</i>	<p>“ Intranet facilite la validation de la connaissance donc les connaissances ...” [répondant D]</p> <p>“ Intranet facilite la mise à jour de la connaissance ainsi que sa validation.” [répondant E]</p> <p>“ Avant intranet il fallait toujours attendre d'après une validation de la connaissance à utilisées ” [répondant G]</p> <p>“ L'intranet facilite la validation de la connaissance ” [répondant J]</p>
<i>Documentée</i>	<p>“... plus étoffée et très bien documentée.” [répondant D]</p> <p>“ Connaissances mieux documentées et ...” [répondant E]</p> <p>“ De la connaissance ... et mieux documentée donc plus pertinente et plus facile d'accès.” [répondant F]</p> <p>“ Surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues ...et bien documentée.” [répondant G]</p>

4.3.1.6 Connaissance exacte / pertinente

Comme pour les caractéristiques de Connaissance validée / Documentée analysée au point précédent, trois répondants voient l'intranet comme un dépositaire d'une information *exacte* : “Surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues exactes ...” [répondant G] et trois répondants le voient plutôt comme le récipiendaire de connaissances pertinentes : “De la connaissance à jour, structurée et mieux documentée donc plus pertinente et plus facile d'accès ” [répondant F]. Ces deux caractéristiques se voient d'ailleurs jointes ensemble par un des trois répondants, à savoir le répondant G. pour plus de détails voir le tableau 4-7 ci-dessous.

Cela renseigne sur la fiabilité que beaucoup de répondants attribuent à l'intranet de l'entreprise où ils travaillent. A tant les bénéfices Exacte/Pertinente que les bénéfices Validée/documenté renvoient à l'idée de l'exactitude et de la fiabilité que l'on trouve dans la revue littérature dans Bollinger et al. 2001; Tongchuay et al. 2008 et Skyrme, 1998.

Tableau 4-17. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Exacte</i>	“ Connaissance plus exacte ” [répondant D] “ Surtout que grâce à intranet les connaissances sont rendues exactes ...” [répondant G] “ La bonne connaissance exacte ...” [répondant I]
<i>Pertinente</i>	“ De la connaissance à jour, structurée et mieux documentée donc plus pertinente et plus facile d'accès ” [répondant F] “ Intranet aide à produire de la connaissance pertinente ...” [répondant G] “ Le système intranet facilite la mise à jour et la validation de la connaissance, en plus il permet de mieux l'organiser et la structurer. Ceci améliore sa pertinence ...” [répondant J]

4.3.1.7 Connaissance sécurisée

Un point qui nous semble important et sur lequel peu de répondants ont insisté est la sécurité de la connaissance (Tableau 4-18). L'accès sécurisé à l'intranet qui permet de protéger les connaissances qui s'y trouvent n'est mentionné que par deux répondants : [B et I]. Ceci va de pair avec la revue littérature qui ne consacre pas de travaux à cette notion de sécurité.

Dans les faits, la sécurité mise en place pour tous les Intranets ne permet que pour les employés possédant les droits d'accès de mettre à jour, modifier ou ajouter/effacer les données (donc les connaissances) qui y sont enregistrées. Cette limitation des accès a pour principal but de garantir au maximum la fiabilité de la connaissance en empêchant toute personne désireuse d'apporter une modification de pouvoir le faire sans contrôle.

Tableau 4-18. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Sécurisée</i>	<p>“ Intranet permet de sécuriser et protéger la connaissance grâce à l'accès personnalisé. ” [répondant B]</p> <p>“... en la protégeant grâce à la sécurisation de l'accès ” [répondant I]</p>

4.3.2 Bénéfices au niveau des acteurs organisationnels

Les répondants ont été invités à citer les bénéfices, au niveau des acteurs organisationnels, qui proviennent de l'utilisation du système intranet. Le tableau 4-19 récapitule l'ensemble des bénéfices, au niveau des acteurs organisationnels, cités dans la revue littérature et par les répondants ainsi que la fréquence de leur citation par les répondants. Les tableaux 4-20 à 4-27 affichent dans leur première colonne les bénéfices réalisables et dans la deuxième colonne donnent un récapitulatif des citations de chacun des répondants.

Tableau 4-19. Bénéfices au niveau de l'acteur organisationnel

Bénéfices au niveau de l'individu	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence	Revue littérature
Faciliter l'accessibilité aux connaissances	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	10	Oui
Amélioration de la capacité de l'individu à exécuter ces tâches	A, B, C, D, E, G, H, I, J	9	Oui
Amélioration de l'efficacité et de la performance	A, B, C, D, E, F, G, H, I	9	Oui
Faciliter le partage de la connaissance	A, B, C, D, E, F, G, I	8	Oui
Amélioration de l'utilisation de la connaissance	B, C, D, E, F, G, I, J	8	Oui
Amélioration des compétences	A, B, C, D, F, I, J	7	Oui
Faciliter la formation continue	A, B, C, E, F, G	6	Non
Avancement en carrière	A, B, C, E	4	Non
Amélioration de la prise de décision	B, C, G, H	4	Non
Amélioration de l'environnement de travail	D, G, I	3	Non
Capitalisation sur la connaissance	B, D, F	3	Non
Augmentation du rendement	A, I	2	Oui
Amélioration de la collaboration	B, D	2	Non

4.3.2.1 L'accessibilité à la connaissance

Le bénéfice de l'accessibilité à la connaissance fait consensus parmi les répondants et la totalité de ceux-ci l'ont mentionné (Tableau 4-20). Les répondants ont mentionné l'accessibilité aux projets [répondant A], l'accessibilité aux différents niveaux de la structure de l'entreprise [répondant B], l'accessibilité des tâches à effectuer aux autres (les non-initiés) [répondant C] et l'accessibilité aux connaissances en gagnant du temps [répondant G].

Les autres répondants reprennent dans leurs avis ces mêmes bénéfices. Au niveau de la revue littéraire, une grosse part est consacrée à cette caractéristique de l'intranet à travers les écrits de Skyrme, 1998; Alavi et al. 2001; Sambamurthy et al. 2005; Bera et al. 2004; McCall, Arnold et Sutton, 2008.

Selon les réponses des répondants, l'on constate que la connaissance peut être tacite ou explicite, dépendre de la structure de l'entreprise, comme elle peut également consister dans le processus de réalisation des tâches quotidiennes. De ce fait, accéder à la connaissance par le billet de l'intranet, c'est accéder à plusieurs niveaux de la structure de l'entreprise. De fait, l'intranet est considéré comme le moyen idéal pour rassembler de la connaissance qui touche à plusieurs facettes de l'entreprise.

Tableau 4-20. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Accessibilité</i>	<p>“ L’intranet rend les connaissances des membres de l’équipe sur différents projets plus accessible...” [répondant A]</p> <p>“ Intranet est un moyen pour capitaliser sur les connaissances tacites et explicites de façon à avoir de la connaissance plus complètes et plus accessibles aux différents niveaux de la structure de l’entreprise ” [répondant B]</p> <p>“ On finit par avoir et le processus et les systèmes qui le soutiennent ainsi, les connaissances tacites qui aide l’individu a effectué ces tâches, sont mapper sur intranet pour qu’elles soient accessibles à d’autre ” [répondant C]</p> <p>“ L’abondance et l’accessibilité de la connaissance était très bénéfiques...” [répondant D]</p> <p>“ Donc plus facile à parcourir et à accéder à la connaissance recherchée...” [répondant E]</p> <p>“ De la connaissance...et plus facile d’accès ” [répondant F]</p> <p>“ La connaissance n’était pas accessible au moment voulu, il fallait toujours attendre par rapport à une ressource en plus un temps énorme était perdu à attendre d’après cette connaissance avec intranet la connaissance est directement accessible. ” [répondant G]</p> <p>“ L’intranet facilite l’accès à la connaissance et met à disposition des utilisateurs, une somme d’information et de connaissance considérées comme étant importantes pour leur travail ” [rép. H]</p> <p>“ Une meilleure accessibilité à la connaissance ...” [répondant I]</p> <p>“ L’accessibilité à la connaissance est améliorée car le système intranet permet de mieux l’organiser et la structurée ... Un outil qui permet de chercher et d’accéder à la connaissance voulue d’une façon optimal en temps et en effort ” [répondant J]</p>

4.3.2.2 Exécution des tâches / Efficacité et Performance

Neuf répondants sur dix ont souligné que l'intranet aide à exécuter les tâches au travail et permet ainsi l'amélioration de l'efficacité et des performances. La mise à jour de la connaissance a un impact sur la qualité du travail réalisé [répondants A]. Les répondants B et G font le lien entre la réduction du temps et de l'effort investis dans les tâches et l'efficacité dans le travail. Les répondants B et C, E et J mettent l'accent sur la facilité qu'accorde l'intranet dans la gestion des nouveaux intrants dans le processus d'exécution des tâches et évite ainsi de réinventer la roue à chaque fois, donc de refaire le travail depuis la base, perdre du temps dans l'exécution des tâches et permet donc d'atteindre une bien meilleure performance. Voir le tableau 4-21 pour avoir plus de détails sur les bénéfices cités dans ce paragraphe.

Dans la revue littérature, on retrouve ces notions d'exécution des tâches et d'amélioration des performances dans Alavi et al. 2001; Geisler 2010; Al-Busaidi, Olfman, Ryan et Leroy, 2007 ; McCall et al. 2008; Alavi et al. 1999; Bera et al. 2004; Al-Busaidi et al. 2007

Tableau 4-21. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
Exécution des tâches	<p>“ La mise à jour de la connaissance a un impact direct sur la réalisation du travail en aidant à réduire le temps de soutien ...” [répondant A]</p> <p>“...Cela fait en sorte de faciliter l’accessibilité aux connaissances et ainsi de réduire le temps et l’effort investis par chaque individu de l’organisation lors de l’exécution de ces tâches... les connaissances liées à des intrants évolutifs sont en changements constants, toutefois grâce à intranet elles sont facilement identifiables et modifiables d’une façon sécuritaire, permettant ainsi d’assurer leur impact sur les processus qui en dépendent. Ainsi les informations sur l’inventaire, les fournisseurs ... ” [rép. B]</p> <p>“ Avant intranet, il fallait retracer le processus de bout en bout donc il fallait demander à plusieurs intervenants de réinventer la roue à chaque fois.” [rép. C]</p> <p>“ La réutilisabilité a un impact sur l’organisation car on gagne du temps en exécution ” [répondant D]</p> <p>“ L’intranet représente un outil qui aide à l’exécution des tâches quotidiennes ... Éviter de dédoubler la connaissance et ne pas réinventer la roue ” [répondant E] “ Gain en temps très important lors de l’exécution des tâches à cause de la faciliter de partage de la connaissance nécessaire pour la réalisation des tâches.” [rép. G]</p> <p>“ Amélioration de la capacité de l’individu à exécuter ses tâches. ” [rép. H]</p> <p>“ Le système est indispensable et son utilisation est nécessaire pour l’exécution du travail de tous les jours et... pour le partage de la connaissance ” [rép.I]</p> <p>“ Outil qui permet de chercher et d’accéder à la connaissance voulue d’une façon optimal en temps et en effort en facilitant ainsi le travail de tous les jours...” [répondant J]</p>
Efficacité Performance	<p>“...Ce qui augmente l’efficacité et permet d’éviter d’être pénaliser par exemple, dans un cas d’absence de la personne en charge du projet, ce qui améliore la performance.” [rép. A] “ Intranet fournit les outils et les données nécessaires à l’exécution des tâches plus efficacement, de même qu’un médium d’échange abolissant les frontières inter-fonctionnelles. Ce qui améliore la collaboration et la performance.” [rép.B] “ Intranet permet d’avoir une vision transversale sur les processus composant la chaîne de valeur organisationnelle, ce qui améliore les performances.” [rép. C] “ Intranet réduit le temps de réponse ce qui améliore l’efficacité ... un meilleur partage et réutilisation de la connaissance influencent significativement sur mes performances.” [rép D]</p> <p>“ Facilite l’exécution des tâches en diminuant le temps d’exécution et en augmentant la qualité du produit fini ... La connaissance centralisée permet de sauver beaucoup de temps lors de l’exécution de tâches ” [répondant E]</p> <p>“ La capacité à capitaliser sur la connaissance est améliorée ce qui augmente l’efficacité individuelle ...” [répondant F] “ Diminution des erreurs et donc amélioration de l’efficacité et atteinte des objectifs.” [répondant G]</p> <p>“ Individu mieux formé, plus organisé et plus performant. ” [répondant H]</p> <p>“ L’intranet permet l’efficacité des opérations, en évitant de perdre beaucoup de temps à refaire ce que quelqu’un d’autre a déjà fait. ” [répondant I]</p>

4.3.2.3 Utilisation / Partage

Selon les répondants, au nombre de huit, il y a un lien de causalité entre le partage de la connaissance sur l'intranet et une meilleure utilisation de celles-ci dans le cadre du travail (Tableau 4-22). L'intranet est considéré comme un patrimoine de connaissances qui aide à prendre des décisions éclairées [répondant B]. Le répondant E insiste sur la nécessité de documenter et donc de mettre à jour continuellement l'intranet (ce patrimoine) pour entretenir le bénéfice tirée de son utilisation.

Le partage de la connaissance en interne semble être également très important entre les individus au sein d'une même organisation selon les répondants A, B, C, D, E, F, G et I. Le répondant D révèle que l'intranet est un moyen très bénéfique dans le cadre d'une société multi-sites pour le partage de la connaissance. Il met en relation l'effet bénéfique de l'intranet sur la variable espace/temps. Certains, comme le répondant F voient l'intranet comme un moyen de partage des connaissances explicites et implicites au sein de l'entreprise.

Le lien entre le partage de la connaissance sur l'intranet et une utilisation plus efficiente de ces connaissances se trouve relatée dans la revue littérature à travers les écrits de Sambamurthy et al. 2005; Geisler 2010; McCall et al. 2008; Karlinsky-Shichor et al. 2012 ; Al-Busaidi et al. 2007

Tableau 4-22. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Utilisation</i>	<p>“... une meilleure utilisation du patrimoine de connaissance, influence énormément la capacité de l’individu à prendre des décisions éclairées nécessaires à l’atteinte des objectifs. ” [répondant B]</p> <p>“ L’amélioration de l’accessibilité, offre une meilleure connaissance et utilisation de l’existant, ce qui aide à l’amélioration des compétences de chaque individu de l’organisation ...” [répondant C]</p> <p>“ Au lieu de réinventer la roue, grâce à intranet, je pourrais sauver du temps considérable en utilisant mieux l’existant et l’historique ” [répondant D]</p> <p>“ Documenter la connaissance pour faciliter son utilisation ...” [répondant E]</p> <p>“ Amélioration de la capacité de l’individu à gérer ces connaissances et à bien les utilisées ” [répondant F]</p> <p>“ Meilleure utilisation de la connaissance ” [répondant G]</p> <p>“...et ainsi favorise une utilisation plus efficace de la connaissance, ce qui implique forcément une amélioration des compétences en interne et ...” [répondant I]</p> <p>“...En plus, son accessibilité devient plus facile ce qui offre une meilleure connaissance et utilisation de l’existant et ainsi réduit le temps et minimise les efforts lors de la recherche de la connaissance nécessaire. ” [répondant J]</p>
<i>Partage</i>	<p>“...et surtout dû au fait que les connaissances sont plus facilement partageables entre les membres de l’équipes. ” [répondant A]</p> <p>“...d’une manière structurée pour pouvoir y accéder, la diffuser et la partager plus facilement. ” [répondant B]</p> <p>“ Intranet facilite le partage mutuelle de la connaissance ...” [rép. C]</p> <p>“ Amélioration du partage de la connaissance, grâce à intranet, dû au fait que l’organisation est multi-sites ... Partage de la connaissance qui se fait de façon plus manifeste et beaucoup plus patente ” [rép. D]</p> <p>“ Documenter la connaissance pour faciliter son utilisation et son partage ” [rép. E]</p> <p>“ Intranet augmente la capacité de l’utilisateur à partager les connaissances explicites et implicites. ” [répondant F]</p> <p>“ Gain en temps très important lors de l’exécution des tâches à cause de la faciliter de partage de la connaissance nécessaire pour la réalisation des tâches. ” [répondant G]</p> <p>“ Le système est indispensable et son utilisation est nécessaire pour le partage de la connaissance ” [répondant I]</p>

4.3.2.4 Compétences

La compétence et l'amélioration de celle-ci est une caractéristique importante communiquée par sept répondants (Tableau 4-23). L'intranet est considéré par ces répondants comme un outil de formation continue qui permet l'amélioration des compétences des employés.

Il y a donc un lien direct pour ces répondants entre l'intranet et le fait de pouvoir se former en continu, ce qui résulte en une amélioration des compétences. "L'intranet facilite la formation continue ce qui est très bénéfique pour les employés car cela améliorent leurs compétences et ainsi leur permet de mieux performer ..." [Répondant A], "... et améliore la collaboration et la formation continue de chaque individu de l'organisation. Ce qui fait en sorte d'améliorer les compétences de chacun." [Répondant B]

La revue littérature fait pour sa part un large écho au lien entre l'intranet et l'amélioration des compétences. On retrouve cette notion dans les publications suivantes Alavi et al. 2001; Geisler 2010; Al-Busaidi et al 2007; McCall et al. 2008; Alavi et al. 1999; Bera et al. 2004; Al-Busaidi et al. 2007.

Tableau 4-23. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Compétences</i>	<p>" L'intranet facilite la formation continue ce qui est très bénéfique pour les employés car cela améliorent leurs compétences et ainsi leur permet de mieux performer ..." [répondant A]</p> <p>"... et améliore la collaboration et la formation continue de chaque individu de l'organisation. Ce qui fait en sorte d'améliorer les compétences de chacun. " [répondant B]</p> <p>" Amélioration des compétences individuelles " [répondant C]</p> <p>" Un meilleur partage et réutilisation de la connaissance influencent significativement sur mes performances et mes compétences." [répondant D]</p> <p>"...permet à l'utilisateur de s'améliorer continuellement et ainsi accroître ces compétences ..." [répondant F]</p> <p>"... ce qui implique forcément une amélioration des compétences en interne et permet ainsi l'efficacité des opérations ..." [rép. I]</p> <p>" Amélioration des aptitudes et des compétences des employés du fait de la facilité du partage de la connaissance " [répondant J]</p>

4.3.2.5 Formation continue

Comme explicité dans le point précédent, celui de l'amélioration des compétences, les répondants font un lien de cause à effet entre la formation continue par le biais de l'intranet et l'amélioration des compétences (Tableau 4-24). Ces 2 caractéristiques sont intimement liées selon les répondants. "L'intranet facilite la formation continue ce qui est très bénéfique pour les employés car cela améliorent leurs compétences ..." [Répondant A].

Certains comme le répondant D voit dans l'intranet une source de l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, qui a donc comme résultat une meilleure intégration du nouveau personnel et un apprentissage plus rapide de l'exécution de ses tâches.

La revue littérature ne cite pas directement ce bénéfice en termes de " formation continue ". En effet le terme "formation continue" n'est pas un bénéfice à proprement parler, c'est un moyen dont la littérature distingue les résultats qui en découlent : Amélioration de la productivité et de la performance, amélioration du rendement...etc. La formation continue est plutôt vue, dans la littérature, comme une étape intermédiaire entre les moyens et les résultats.

Tableau 4-24. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Formation continue</i>	<p>“ L'intranet facilite la formation continue ce qui est très bénéfique pour les employés car cela améliorent leurs compétences ..." [répondant A]</p> <p>“... un apprentissage incrémental et continue sur un support modulaire et évolutif en fonctionnalité et en ampleur. ” [répondant B]</p> <p>“ L'amélioration de l'apprentissage organisationnelle que facilite intranet fait en sorte Facilite l'intégration du nouveau personnel en ce qui a trait à la rapidité de l'exécution de ces taches, donc les remplacement de personnel plus facile et moins impactant à la continuité des déroulements des taches de la compagnie...” [rép. C]</p> <p>“ L'intranet constitue une source d'amélioration continue, Ceci a pour effet d'améliorer le rendement et le service rendu ...” [répondant E]</p> <p>“ L'accessibilité de la connaissance facilite son partage et permet à l'utilisateur de s'améliorer continuellement et ainsi accroître ces compétences ...” [répondant F]</p> <p>“ Intranet cadre et alimente en connaissance les démarches d'amélioration continue...” [répondant G]</p>

4.3.2.6 Avancement en carrière / Prise de décision

Quatre répondants [A, B, C et E] estiment que l'intranet sert également, les employés, à augmenter leurs primes et même d'avancer dans le cadre de leur carrière. Selon ces répondants l'intranet aide à la prise de décisions, celles-ci ayant un impact fonctionnel sur l'ensemble de l'entreprise et joue du coup un rôle stratégique sur l'évolution de celle-ci (Tableau 4-25).

La portée de l'intranet dépasse donc le cadre de l'amélioration des performances de l'individu, mais a un impact structurel plus large sur l'entreprise dans son ensemble.

L'amélioration de la prise de décision est intimement liée à la stratégie de l'entreprise. Selon les répondants [B, C, G et H] une amélioration de la prise de décisions éclairées par la quantité et la qualité du patrimoine de connaissance contenu dans l'intranet améliore l'arrimage des employés, dans l'exécution de leurs tâche, sur la stratégie de l'entreprise, ce qui ne peut être que bénéfique (Tableau 4-25).

La revue littérature ne parle pas de ces bénéfiques, au niveau de l'acteur organisationnel, que sont l'avancement et la prise de décision. On y parle plutôt du concept d'augmentation du rendement qui, à certains égards, renvoie à l'idée que les employés peuvent avancer et évoluer, dans le cadre de leur carrière, par de meilleures prises de décision. L'augmentation du rendement est relatée dans les travaux suivants : Hamundu et al. 2012; Chen et al. 2009 ; Alavi et al. 1999 ; Al-Busaidi et al. 2007.

Tableau 4-25. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Avancement en carrière</i>	<p>“ ... améliorent leurs compétences et ainsi leur permet de mieux performer et d’évoluer au sein de l’organisation ” [répondant A]</p> <p>“...permettant des décisions plus éclairées à une portée dépassant la simple limite individuelle voir stratégique, ce qui octroie plus de responsabilités et primes.” [répondant B]</p> <p>“ Une transparence et une meilleur connaissance de l’existant et du patrimoine de connaissance aide à avancer en carrière et gagner des primes.” [rép. C]</p> <p>“...Donc il permet aux salariées d’être plus compétant et ainsi avoir des opportunités d’évoluer en carrière... plus de notoriété et peut être promotion et avancement en carrière ” [répondant E]</p>
<i>Prise de décision</i>	<p>“ L'accès structuré et étendu, qu'offre intranet, à divers sources de connaissances vitales octroie une compréhension plus ouverte et une vision plus globale du patrimoine de connaissance, permettant des décisions plus éclairées à une portée dépassant la simple limite individuelle voir stratégique...” [répondant B]</p> <p>“ Grâce au système intranet qui consolide la connaissance de l’entreprise, tu as une bonne vision de ce que la compagnie inclus : compétence, processus, nombre d’employé, historique financier, cela t’aide à répondre à des questions stratégique...Une meilleur vision rétroactive de l’évolution de la connaissance ce qui aide à prendre de meilleur décision ” [rép. C]</p> <p>“ L’amélioration du partage a permis d’améliorer la prise de décisions ...” [répondant G]</p> <p>“L’intranet est un référentiel de la connaissance sur lequel l’organisation peut se baser pour corriger des situations semblables, ce qui facilite la prise de décision et permet de faire des économies conséquentes de temps et d’argent pour l’organisation” [répondant H]</p>

4.3.2.7 Environnement / Capitalisation

Les répondants [D, G et I] pensent que l'intranet, par la facilité qu'il octroie aux employés de profiter du partage de la connaissance, leur permet intrinsèquement de capitaliser sur ce patrimoine de connaissances organisationnelles et d'améliorer la collaboration en interne. Ce qui a pour effet l'amélioration de la qualité de vie au travail : Il en ressort donc un meilleur environnement de travail.

Il y a donc, selon ces répondants une corrélation entre le partage de l'information dans l'intranet, la capitalisation sur ces informations, la collaboration entre employés et l'avènement d'un meilleur environnement de travail (Tableau 4-26).

La revue littérature ne cite ni la capitalisation sur les connaissances ni l'amélioration de l'environnement de travail. Cependant, nous pouvons faire un lien d'équivalence entre la capitalisation de la connaissance et l'amélioration de l'utilisation de la connaissance, qui peuvent être considérées comme étant des notions similaires.

Tableau 4-26. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Environnement de travail</i>	<p>“...faciliter le partage de la connaissance et capitaliser sur le patrimoine de connaissance organisationnelle, ce qui améliore la collaboration et la qualité de vie au travail...” [répondant D]</p> <p>“...Ainsi, on perçoit un gain en temps et une diminution en effort très importante lors de la réalisation du travail quotidien. Ce qui améliore grandement l’environnement de travail et amène un certain progrès au niveau du rendement... Moins de stress par rapport au livrables ce qui rend l’environnement de travail agréable ” [répondant G]</p> <p>“...l’allègement de l’effort et du stress liés à l’exécution des tâches, tout en créant un environnement de travail plus agréable...” [répondant I]</p>
<i>Capitalisation</i>	<p>“...Ceci octroie, avant tout, une amélioration du partage et facilite la capitalisation sur la connaissance ce qui est primordiale, tout d’abord, pour une prise de décisions plus éclairées...” [répondant B]</p> <p>“ L’accessibilité à une connaissance structurée, validée et très bien documentée aide tout d’abord, à faciliter le partage de la connaissance et à capitaliser sur le patrimoine de connaissance organisationnelle, ce qui améliore la collaboration et la qualité de vie au travail. ...” [répondant D]</p> <p>“...En plus, la capacité à capitaliser sur la connaissance est améliorée ce qui augmente l’efficacité individuelle et organisationnelle...” [rép. F]</p>

4.3.2.8 Rendement / Collaboration

Il y a une relation de cause à effet entre l'entretien et la mise à jour de la connaissance dans l'intranet et le "rendement" des employés. Ceci passe par l'efficacité dans le travail et la diminution du temps accordé au soutien et à la formation. Les répondants [A et I] expriment bien cette relation (Tableau 4-27).

D'autres répondants, notamment B et D font le lien entre la mise à jour de la connaissance dans l'intranet et l'augmentation de la collaboration entre les employés (Tableau 4-27).

La revue littérature ne parle pas du bénéfice "*collaboration*". Elle fait cependant référence au "*rendement*" dans: Hamundu et al. 2012; Chen et al. 2009; Alavi et al. 1999 ; Al-Busaidi et al. 2007

Tableau 4-27. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Rendement</i>	<p>“ La mise à jour de la connaissance a un impact direct sur la réalisation du travail, premièrement en aidant à réduire le temps de soutien ce qui augmente l'efficacité, le rendement ...” [rép. A]</p> <p>“...ce qui implique forcément une amélioration des compétences en interne et permet ainsi l'efficacité des opérations, en évitant de perdre beaucoup de temps à refaire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait.” [répondant I]</p>
<i>Collaboration</i>	<p>“ ...améliore la collaboration et la formation continue de chaque individu de l'organisation. Ce qui fait en sorte d'améliorer les compétences de chacun...” [répondant B]</p> <p>“ Une plus grande transparence de la connaissance et collaboration entre les groupes de travail ” [répondant D]</p>

4.3.3 Bénéfices au niveau de l'organisation

Les répondants ont été invités à citer les bénéfices, au niveau de l'organisation, qui proviennent de l'utilisation du système intranet. Le tableau 4-28 récapitule l'ensemble des bénéfices, au niveau de l'organisation, cités dans la revue littérature et par les répondants ainsi que la fréquence de leur citation par les répondants. Les tableaux 4-29 à 4-35 affichent dans leur première colonne les bénéfices réalisables et dans la deuxième colonne donnent un récapitulatif des citations de chacun des répondants.

Tableau 4-28. Bénéfices au niveau de l'organisation

Bénéfices au niveau de l'organisation	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence	Revue littérature
Amélioration de l'efficacité et de la performance	A, B, C, D, F, G, I, J	9	Oui
Amélioration et expansion de la mémoire organisationnelle	A, B, C, D, E, F, G, H, J	9	Oui
Augmentation du rendement	A, C, D, E, F, G, H, I	8	Oui
Amélioration du service à la clientèle	A, C, D, E, I, J	6	Oui
Réduction des coûts	B, D, G, H, I	5	Oui
Augmentation des revenus	A, B, E, G, H	5	Oui
Amélioration du produit final	A, D, E, H	4	Oui
Amélioration de la prise de décisions	B, C, H, J	4	Non
Amélioration de l'innovation	A, D, H	3	Oui
Amélioration de la rétention du personnel	A, D	2	Oui
Amélioration de la compétitivité	B, I	2	Oui
Amélioration de l'image organisationnelle	B, D	2	Non

4.3.3.1 Efficacité et performance / Mémoire organisationnelle

L'efficacité et l'amélioration des performances semblent faire consensus chez les répondants (Tableau 4-29). Les connaissances répertoriées dans l'intranet finissent, par un moyen ou un autre à avoir une – Réduction du temps d'exécution, capitalisation sur les connaissances, meilleure accessibilité...etc – par produire des performances supérieures ainsi que des employés et une organisation plus efficaces. La revue littérature relève ce point dans McCall et al. 2008; Nevo et al. 2007 Al-Busaidi et al. 2007.

L'impact de l'intranet sur la mémoire organisationnelle trouve écho chez pas moins de neuf répondants (Tableau 4-29). Ces derniers jugent que l'intranet a amélioré la sauvegarde de la mémoire organisationnelle. L'entretien, la mise à jour de la connaissance sur l'intranet permet de faire un lien entre l'ancien et le présent de l'entreprise par le maintien de l'héritage et son développement. Certains répondants [G et H] font un lien de sens, de signification entre l'importance d'une " mémoire organisationnelle " et la " richesse immatérielle " à disposition de l'organisation.

Le bénéfice " mémoire organisationnelle " se retrouve dans la revue littérature dans Alavi et al. 2001; Moos, Beimborn, Wagner et Weitzel, 2011.

Tableau 4-29. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Efficacité performance</i>	<p>“ La mise à jour de la connaissance a un impact direct sur la réalisation du travail, premièrement en aidant à réduire le temps de soutien ce qui augmente l’efficacité, le rendement et deuxièmement en évitant d’être pénalisé par exemple, dans un cas d’absence de la personne en charge du projet, ce qui améliore la performance...” [rép. A] “...De ce fait, on remarque une nette amélioration de la performance et de l’efficacité de chacun qui se traduit nécessairement par une augmentation des revenus ” [rép. B] “ L’amélioration de l’accessibilité, facilite l’exécution du travail et ainsi augmente le rendement et la performance ...” [répondant C] “ L’amélioration de l’exécution du travail accroît la performance ...” [rép. D] “...la capacité à capitaliser sur la connaissance est améliorée ce qui augmente l’efficacité individuelle et organisationnelle...” [rép. F] “ Intranet a allégé les processus et les procédures de travail on éliminant beaucoup d’activités qui n’avait pas de valeur ajoutée ce qui engendre une augmentation de la performance ...” [rép. G] “...ce qui implique forcément une amélioration des compétences en interne et permet ainsi l’efficacité des opérations, en évitant de perdre beaucoup de temps à refaire ce que quelqu’un d’autre a déjà fait ” [rép. I] “ Amélioration de la performance et de l’efficacité ” [répondant J]</p>
<i>Mémoire organisationnelle</i>	<p>“ L’intranet contribue à la création d’une mémoire organisationnelle riche...” [rép. A] “ La capacité d’apprentissage évolutif du système, et la structuration simplifiée de la connaissance aident, en intégrant l’héritage intra-générationnelles, à avoir une mémoire organisationnelle plus riche. ” [rép. B] “ Intranet permet de maintenir un historique et un héritage en connaissance consistant et riche” [répondant C] “ Amélioration et expansion du patrimoine de la connaissance ” [rép. D] “ garder toujours une trace électronique de tous ce qui se passe (amélioration de la traçabilité et maintient d’un patrimoine riche” [répondant E]“Intranet maintient un historique riche en connaissance et accessible à tous” [rép. F]“L’accessibilité qu’offre intranet permet une meilleur utilisation de la connaissance de façon à créer une richesse immatérielle à disposition de l’organisation ” [répondant G]“L’intranet permet de capitaliser sur la connaissance de façon à créer une richesse immatérielle à disposition de l’organisation” [rép. H] “ L’utilisation du système est très formel et vital, c’est une obligation en ce qui a trait à l’alimentation du système en connaissance et métadonnée de ces connaissances et lien qui faciliterons son utilisation” [rép. J]</p>

4.3.3.2 Rendement

Selon les répondants [A, C, D, E, F, G, H et I] l'amélioration du rendement est un résultat très explicite de l'utilisation de l'intranet (Tableau 4-30). Ces répondants parlent d'une augmentation du rendement des employés qui grâce à l'intranet, améliorent leurs connaissances des outils de travail et sont donc plus fonctionnels. Certains, comme le [répondant A] parlent même d'une uniformisation des compétences au sein de l'entreprise par le moyen d'intranet. Ceci pourrait rendre potentiellement les membres d'une même équipe aussi productifs les uns que les autres.

D'autres répondants, comme le répondant [répondant F et G] parlent d'une amélioration du rendement organisationnel, notamment en termes de diminution des délais de livraison, ce qui a un effet bénéfique sur le rendement et la productivité de l'ensemble de l'entreprise.

La revue littérature traite ce point à travers les écrits de Hamundu et al. 2012; Chen et al. 2009 ; Alavi et al. 1999 ; Al-Busaidi et al. 2007.

Tableau 4-30. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Rendement</i>	<p>“ L'intranet aide à avoir une base de connaissances complète, qui permet aux membres de l'équipe d'être au même niveau ce qui très bénéfique pour l'entreprise en terme de productivité et de rendement. ” [répondant A]</p> <p>“ L'amélioration de l'accessibilité, facilite l'exécution du travail et ainsi augmente le rendement ...” [répondant C]</p> <p>“ Moins d'erreur fonctionnelle dans les étapes intermédiaire donc amélioration du rendement ...” [répondant D]</p> <p>“ L'intranet constitue une source d'amélioration continue, Ceci a pour effet d'améliorer le rendement...” [répondant E]</p> <p>“ Améliore le rendement organisationnelle ” [répondant F]</p> <p>“ Intranet à permis des gains en temps très important dans les délais de livraison ceci amène un certain progrès au niveau du rendement et de la productivité...” [répondant G]</p> <p>“...se traduit par des économies conséquentes de temps et d'argent pour l'organisation, et qui améliore aussi le rendement ...” [rép. H]</p> <p>“ Atteinte rapide d'une certain rendement et efficacité voulues.” [rép.I]</p>

4.3.3.3 Service à la clientèle

L'intranet améliore le service à la clientèle selon les répondants [A, C, D, E, I et J] (Tableau 4-31). L'intranet est considéré comme un catalyseur et un facilitateur de la réponse temporelle lorsqu'il s'agit de répondre à la demande des clients : "...Cela réduit le temps de réponse et du coup améliore le livrable ce qui augmente la satisfaction de la clientèle..." [répondant C]. Le répondant D dit exactement la même chose.

Le répondant I va dans le même sens et parle d'atteindre plus rapidement une certaine productivité et se répercutera sur le service rendu au client et donc la satisfaction des clients.

Tous les répondants qui ont cité le Service à la clientèle, au nombre de six, font un lien entre la rapidité d'exécution dans les tâches que permet l'intranet et la satisfaction des clients qui sont donc servis plus rapidement. La satisfaction client découle donc de la rapidité d'exécution que permet l'intranet.

Ce bénéfice est relaté dans la revue littérature à travers les travaux de Hamundu et al. 2012; Nevo et al. 2007; Alavi et al. 1999.

Tableau 4-31. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Service à la clientèle</i>	<p>"...Ces progrès individuel et organisationnel vont aider à améliorer le service à la clientèle..." [répondant A]</p> <p>"...Cela réduit le temps de réponse et du coup améliore le livrable ce qui augmente la satisfaction de la clientèle..." [répondant C]</p> <p>" Intranet aide à réduire le temps de réponse et améliore le livrable ce qui augmente la satisfaction de la clientèle ..." [répondant D]</p> <p>" Amélioration du service rendu " [répondant E]</p> <p>"...permettre l'atteinte rapide d'une certaine productivité recherchés, ce qui a pour conséquence l'amélioration du service offert..." [répondant I]</p> <p>" L'intranet permet le maintien d'un historique et un héritage en connaissance consistant et riche, ... et ainsi contribue à offrir un service de qualité. " [répondant J]</p>

4.3.3.4 Réduction des coûts / Augmentation des revenus

La réduction des coûts est un bénéfice cité par 5 répondants [B, D, G, H et I]. Ces répondants pensent que l'intranet diminue les coûts d'apprentissage et des coûts en général par l'amélioration du rendement. Certains comme le répondant H font un lien entre la facilité qu'engendre l'intranet dans la prise de décision et la diminution des coûts qui en découle (Tableau 4-32).

La rapidité d'exécution des tâches due à l'intranet génère également une augmentation des revenus pour les entreprises selon les répondants [A, B, E, G et H]. L'on constate que ces mêmes répondants qui ont mis en valeur la réduction des coûts qu'engendre l'utilisation de l'intranet, mettent également en perspective l'augmentation des revenus qu'il provoque (Tableau 4-32). Ces deux bénéfices sont donc intimement liés.

Selon les répondants, l'augmentation du rendement grâce à l'intranet, provoque une meilleure relation avec les clients et permet, en plus d'en chercher d'autres par le gain en temps qui en découle et une meilleure image sur le marché.

La revue littérature traite la réduction des coûts dans les travaux de Skyrme, 1998; Hamundu et al. 2012; Hedlund 1994; Nevo et al. 2007; Alavi et al. 1999; Chen, Huang et Cheng 2009; Yu et al. 2006.

Le bénéfice "augmentation des revenus" trouve écho dans la revue littérature à travers les travaux de Geisler, 2010; Hamundu et al. 2012; Nevo et al. 2007 et Alavi et al. 1999.

Tableau 4-32. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Réduction des coûts</i>	<p>“ La capitalisation sur la connaissance permet, suivant une structuration, une divulgation simple des connaissance clefs, facilitant l'introduction d'un nouvel acteurs au sein du groupe et diminuant ainsi le temps d'adaptation et les coûts d'apprentissage.” [répondant B]</p> <p>“ L'amélioration de la collaboration influence significativement l'augmentation du rendement et la réduction des coûts.” [répondant D]</p> <p>“ Intranet a allégé les processus et les procédures de travail on éliminant beaucoup d'activités qui n'avait pas de valeur ajoutée ce qui engendre une diminution des coûts...” [répondant G]</p> <p>“... en facilitant la prise de décision qui se traduit par des économies conséquentes de temps et d'argent pour l'organisation...” [répondant H]</p> <p>“...l'allègement de l'effort et du stress liés à l'exécution des tâches, tout en créant un environnement de travail plus agréable et en permettant une réduction notable des coûts.” [répondant I]</p>
<i>Augmentation des revenus</i>	<p>“...prendre plus de contrat ce qui permet d'augmenter ces revenus ... ces progrès individuel et organisationnel vont aider à améliorer le service à la clientèle et surtout permettre à l'organisation d'augmenter ces revenus.” [répondant A]</p> <p>“...De ce fait, on remarque une nette amélioration de la performance et de l'efficacité de chacun qui se traduit nécessairement par une augmentation des revenus.” [répondant B]</p> <p>“...Ceci a pour effet d'améliorer le rendement et le service rendu et ainsi permet la génération de plus de revenus” [répondant E]</p> <p>“ Intranet à permis des gains en temps très important dans les délais de livraison ceci amène un certain progrès au niveau du rendement et de la productivité et ainsi facilite l'atteinte des objectifs financiers” [rép. G]</p> <p>“ Organisation est plus rentable...” [répondant H]</p>

4.3.3.5 Prise de décision

Quatre répondants ont cité le bénéfice de “la prise de décision”. Autant que pour les bénéfices attendus au niveau des acteurs organisationnels, la prise de décision a un impact important sur l'organisation elle-même (Tableau 4-33).

L'amélioration de la prise de décision est intimement liée à la stratégie de l'entreprise. Selon les répondants [B, C, H et J] une amélioration de la prise de décisions éclairées par la quantité et la qualité du patrimoine de connaissances, contenu dans l'intranet, améliore l'arrimage des employés, dans l'exécution de leurs tâche, sur la stratégie de l'entreprise, ce qui ne peut être que bénéfique à l'entreprise elle-même. Certains répondants font un lien également entre la prise de décisions éclairées grâce à l'utilisation d'intranet et les économies conséquentes générées pour l'entreprise [répondant H].

Les [répondants C et J] font un lien de causalité entre la bonne connaissance de l'existant et la traçabilité (historique) que permet l'intranet et une meilleure prise de décision par les acteurs de l'entreprise.

Le bénéfice “Prise de décision” n'est pas couvert par la revue littérature, cependant la traçabilité dont parle Les [répondants C et J] et qui découle sur une meilleure prise de décision, selon leurs propos, est soulevée dans la revue littérature à travers le bénéfice "expansion de la mémoire organisationnelle dans les écrits de Alavi et al. 2001 et Moos et 2011.

Tableau 4-33. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Prise de décision</i>	<p>“...Ceci octroie, avant tout, une amélioration du partage et facilite la capitalisation sur la connaissance ce qui est primordiale, tout d’abord, pour une prise de décisions plus éclairées avec une portée dépassant la simple limite individuelle voir stratégique et ensuite, pour le maintien d’un patrimoine de connaissance consistant et riche.” [répondant B]</p> <p>“ Amélioration de la prise de décision, puisque grâce à intranet on a une meilleur connaissance de l’existant (état actuel des choses), de l’historique (comment la compagnie a évoluée), etc.” [répondant C]</p> <p>“ Facilite la prise de décision et permet de faire des économies conséquentes de temps et d’argent pour l’organisation ” [répondant H]</p> <p>“ Permet de garder une bonne traçabilité et une bonne connaissance de l’existant ce qui améliore la prise de décision ” [répondant J]</p>

4.3.3.6 Innovation / Produit final

L'innovation est un bénéfice qui a également été cité par quelques répondants, au nombre de trois (Tableau 4-34). Mais ce bénéfice est intimement lié à celui de “produit final” ou plus exactement “*amélioration du produit final*” qui lui trouve écho chez quatre répondants. Si nous considérons ces deux bénéfices comme étant un seul et même qui couvre l'idée d'innover le produit final, nous pourrions dire qu'il a été cité par les quatre répondants suivants [A, D, E et H].

En effet, ces répondants considèrent l'intranet comme une source d'amélioration de la connaissance pour les employés. Ces connaissances leur permettent d'être plus innovants dans leur travail tout en optimisant la qualité du produit final.

On en déduit, d'après les propos de ces répondants, qu'il y a, pour eux, un lien direct entre l'accumulation de la connaissance et une meilleure maîtrise de la qualité du produit final qui permet en plus au personnel, mieux formé, d'apporter de l'innovation à ces produits. L'intranet joue alors le socle commun entre l'accumulation de la connaissance et l'innovation.

La revue littérature relate ce lien entre l'intranet et la qualité du produit final ainsi que l'innovation à travers les écrits de Plessis, 2007; Chen et al. 2009 ; Geisler, 2010 et Nevo et al. 2007.

Tableau 4-34. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entretiens
<i>Innovation</i>	“ L’intranet facilite l’évolution de la connaissance de l’équipes ce qui permet à la compagnie d’être plus innovante et ainsi améliorer le produit final et prendre plus de contrat ce qui permet d’augmenter ces revenus ” [rép. A] “ Gagner en innovation et en optimisation du produit final ” [répondant D] “ Organisation est plus innovante ... ” [répondant H]
<i>Produit final</i>	“ L’intranet facilite l’évolution de la connaissance de l’équipes ce qui permet à la compagnie d’être plus innovante et ainsi améliorer le produit final et prendre plus de contrat ce qui permet d’augmenter ces revenus ” [rép. A] “ Gagner en innovation et en optimisation du produit final ” [répondant D] “ Facilite l’exécution des tâches en diminuant le temps d’exécution et en augmentant la qualité du produit fini ” [répondant E] “ Amélioration de la qualité produit fini ” [répondant H]

4.3.3.7 Rétention du personnel / Compétitivité / Image organisationnelle

Les répondants [A et D] parlent de la rétention du personnel en terme de satisfaction des employés, car l'intranet est source d'évolution pour le [répondant A] et de meilleure qualité de vie au travail pour le [répondant D]. Ces deux bénéfices touchant les employés et cités plus haut découlent en un bénéfice pour l'entreprise et qui consiste à pouvoir améliorer la rétention du personnel et diminuer ainsi le taux de roulement.

La rétention du personnel trouve écho dans les écrits de Nevo et al. 2007.

Les répondants [B et I] pensent que l'utilisation de l'intranet à apporter un avantage compétitif à leurs entreprise car celui-ci les aide à être plus réactifs par rapport aux offres concurrentiels [répondant B], ainsi qu'à fournir un meilleur service à la clientèle [répondant I]. La question de savoir si l'intranet sera toujours considéré comme un atout lorsque les entreprises concurrentes se mettront toutes à l'utiliser n'a pas été soulevée, néanmoins, on pourra toujours se demander si l'avantage compétitif de l'intranet aura le même impact sur la concurrence une fois devenu un avantage comparatif?

La revue littérature fait l'étude de l'amélioration de la compétitivité dans les écrits de Geisler 2010; Plessis, 2007; Nevo et al. 2007; Alavi et Leidner, 1999; Stein, Manco et Manco , 2001 et McCall et al. 2008.

Pour les répondants [B et D], la question de l'image organisationnelle semble dépendre beaucoup de la compétitivité de l'entreprise et que pour ceci l'intranet joue un rôle prépondérant. La meilleure accessibilité à la connaissance que permet l'intranet ainsi que la réduction du temps de réponse qu'il octroie à l'entreprise et ses employés dans le cadre du travail quotidien sont une source de bonne image organisationnelle et de meilleur positionnement de l'entreprise sur le marché. Ces répondants font un lien direct entre compétitivité et image de l'entreprise dont l'intranet est à la base de leur amélioration.

La revue littérature ne traite pas du bénéfice de l'image organisationnelle.

Tableau 4-35. Bénéfices réalisés

Bénéfices réalisés	Citations provenant des entrevues
<i>Rétention personnel</i>	<p>“...Intranet est un atout pour l’atteinte des objectifs ce qui permet d’évoluer au sein de l’organisation et ainsi conduit à l’amélioration de la rétention du personnel ” [répondant A]</p> <p>“ Impact positivement la qualité de vie au travail donc taux de roulement diminue. ” [répondant D]</p>
<i>Compétitivité</i>	<p>“ Avantage compétitif et amélioration de la rentabilité (Nous avons gagné en réactivité sur les offres concurrentielles)...” [répondant B]</p> <p>“ Amélioration du service offert ce qui rend l’intranet un avantage compétitif...” [répondant I]</p>
<i>Image organisationnelle</i>	<p>“ ... L'accessibilité de la connaissance et sa facilité de propagation permet sa diffusion rapide et efficace, nécessaire au positionnement de la compagnie dans un univers compétitifs en constante évolution. ” [répondant B]</p> <p>“ Intranet aide à réduire le temps de réponse et améliore le livrable ce qui augmente la satisfaction de la clientèle et du même coup l’image organisationnelle ” [répondant D]</p>

4.3.4 Bénéfices réalisés

Suite à l'analyse comparative des résultats de la revue littérature et de la collecte de données, il est clair que l'utilisation d'intranet permet la réalisation de bénéfices à plusieurs niveaux. Toutefois, ce livrable présente un ensemble de bénéfices possibles lors de l'utilisation d'un système intranet comme SGC et participe ainsi à soutenir la contribution de la revue littérature qui recense des études sur ce sujet. En effet, la confrontation des découvertes scientifiques avec l'opinion des répondants fournit un portrait plus fidèle des bénéfices réalisables lors de l'utilisation d'un SGC. Par ailleurs, les propos des répondants, exposés dans les tableaux 4-1 à 4-10, soulignent l'importance de l'utilisation du système intranet et fournissent des indications sur les bénéfices de son utilisation. A titre d'exemple, le répondant G mentionne :

“ ... Ainsi, on perçoit un gain en temps et une diminution en effort très importante lors de la réalisation du travail quotidien. Ce qui améliore grandement l'environnement de travail et amène un certain progrès au niveau du rendement... Moins de stress par rapport au livrables ce qui rend l'environnement de travail agréable ”

Au même titre que le répondant G, les constats des neuf autres répondants, illustrés dans les tableaux 4-1 à 4-10, soutiennent le rôle important que détienne le système intranet par son indispensabilité comme le rappelle le répondant J :

“L'utilisation du système est très formel et vital, c'est une obligation en ce qui a trait à l'alimentation du système en connaissance et métadonnée de ces connaissances et lien qui faciliterons son utilisation”

Et surtout par le grand nombre de bénéfices qu'il génère sur le niveau de la connaissance, des acteurs organisationnels et de l'organisation (tableaux 4-11, 4-19 et 4-28).

Une contribution supplémentaire, fournit par les éléments de réponse de l'échantillon des dix répondants, est le nombre de citation de chacun des bénéfices identifiés. Tout d'abord, pour les bénéfices engendrés par l'utilisation d'intranet au niveau de la connaissance, on retrouve que sur les onze bénéfices identifiés, six sont cités par plus de la moitié des répondants (tableau 4-11). D'autre part, pour les bénéfices au niveau des acteurs organisationnels, sept sur les treize bénéfices mentionnés par plus de la moitié des

répondants (tableau 4-19). Enfin, pour les bénéfices au niveau de l'organisation, six sur les douze sont identifiés au minimum par la moitié des répondants (tableau 4-28). Ainsi, l'observation suivante, reflètent le degré de la réalisabilité de ces bénéfices lors de l'utilisation d'intranet. Ainsi, sur les 36 bénéfices découverts grâce à la collecte de données, 19 sont identifiés au minimum par la moitié des répondants. De plus, à la lumière des entrevues, il est important de signaler que la totalité des bénéfices identifiés par la revue littérature, soit 31 bénéfices sur les trois niveaux confondus (tableaux 4-11, 4-19 et 4-28), figure dans la liste des bénéfices réalisables mentionnés par les répondants.

Au-delà de la réalisation des bénéfices, il existe un aspect très important à ne pas négliger, qui est la gestion des défis qui découle de l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance, et qui doit impérativement être pris en considération pour pouvoir atteindre les bénéfices désirés. Notre revue littérature par rapport à cet aspect donne une idée sur les défis associés aux systèmes de gestion de la connaissance (paragraphe 2.4). Les défis cités dans la revue littérature sont à caractère technologique, organisationnel (structure, culture et gestion) et humain. Par ailleurs, en confrontant les découvertes scientifiques avec l'opinion des répondants exposés dans l'annexe 8, nous remarquons que les défis exhibés par nos répondants rejoignent jusqu'à un certain point ceux cités dans la revue littérature. Ainsi les constats de neuf répondants illustrés dans l'annexe 8, maintiennent l'importance de relever les défis liés à l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance afin d'atteindre les bénéfices de leurs utilisation.

Tout d'abord pour les défis en lien avec la technologie, le répondants H à titre d'exemple mentionnent :

“ La difficulté de l'utilisation du système ainsi que la difficulté de répondre aux besoins en gestion de la connaissance.”

Au même titre que le répondant H, le répondant B maintient l'importance de relever les défis liés à l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance et signale :

“La difficulté de structurer le grand flux d'information.”

Ces deux constats rejoignent ce qui est mentionné dans la revue littérature. Toutefois, la revue littérature ajoute d'autres défis en lien avec l'adaptabilité du système aux réalités

organisationnelles, à titre d'exemple la capacité d'intégrer les outils en place et la compatibilité avec la manière de travail des acteurs organisationnels.

Par ailleurs, pour les défis en lien avec l'utilisateur, le répondant C confie d'un côté que le manque d'implication des utilisateurs dû au fait qu'ils ne conçoivent pas l'importance du système et de sa valeur ajoutée et d'un autre côté l'insatisfaction des attentes des utilisateurs puisqu'ils ne peuvent pas exploiter le système à son maximum. Sur ce deuxième point, les répondants H et J s'alignent avec ce que mentionne le répondant C. Les répondants H, E et B respectivement citent la difficulté d'adhérer les nouveaux acteurs organisationnels à utiliser le système, la dépendance au système et le manque d'implication des utilisateurs car ils se sentent vulnérables dû à la traçabilité et le partage de leurs connaissances. Cependant, la revue littérature fait pour sa part un large écho de la majorité des défis mentionnés par nos répondants (voir section 2.4) en plus, de faire référence à d'autres défis, à titre d'exemple, la difficulté de définir à l'avance le type de profil d'utilisateur adapté au système et la difficulté à gérer les attentes des utilisateurs.

Pour les défis en lien avec l'organisation, l'absence d'implication de la haute direction et l'absence d'incitatives sont deux importants défis. Le premier est communiqué par les répondants D, B, G et J et le deuxième par les répondants C, E, D et B. Par ailleurs, ces deux défis se retrouvent dans la revue de littérature en plus d'autres défis, par exemple le choix de l'infrastructure technologique adéquate.

4.4 Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation ?

L'objectif de ce paragraphe est d'apporter une réponse à la deuxième question de recherche soulevée dans la problématique : Comment les bénéfices qui émanent de l'utilisation du système intranet affectent la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation ? À travers une étude qualitative menée auprès d'un échantillon de dix sujets.

L'identification de comment les bénéfices qui proviennent de l'utilisation de système intranet affectent chacun des niveaux à l'étude, constitue une base de réflexion pour le développement et l'utilisation à bon escient des systèmes intranet comme SGC. Toutefois, pour cerner comment chaque bénéfice affecte les niveaux à l'étude nous allons mettre en avant seulement les effets directs liés au bénéfice ciblé. Ceci se traduit dans nos schémas d'analyse ci-dessous par tous les blocs directement liés aux bénéfices analysés. A la fin nous allons décortiquer les propos d'un seul répondant afin de mieux saisir la multitude de manière comment les bénéfices arrivent à affecter les trois niveaux à l'étude.

L'analyse des données qui concerne la deuxième question de recherche à plusieurs particularités. Premièrement, le fait de regrouper les bénéfices les plus cités par les répondants ainsi que les étapes pour y parvenir dans un seul schéma, permettra de ressortir les similitudes ainsi que les différences entre les propos des répondants. En plus cela permettra de discerner des éventuels patterns sur comment les bénéfices affectent les niveaux à l'étude. Deuxièmement, la présentation de l'ensemble des effets des bénéfices réalisables cités par un seul répondant fera en sorte d'avoir une vision générale sur comment les bénéfices affectent chacun des niveaux et peut être la aussi remarquer d'autres patterns.

Nous présentons les réponses à la deuxième question de recherche en annexe 6. Pour simplifier la présentation et la lecture des résultats, nous avons dressé un schéma représentatif de chacune des entrevues, pour l'ensemble des données collectées.

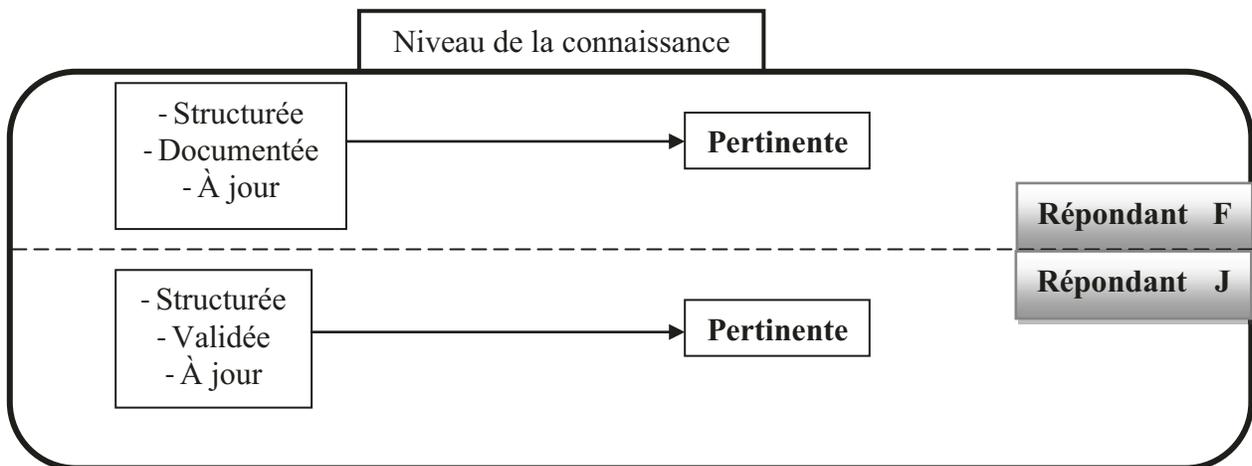
4.4.1 Niveau de la connaissance

Nos répondants ont une idée différente, premièrement, sur comment les bénéfices affectent le niveau de la connaissance et deuxièmement, sur les bénéfices qui y sont impliqués. Les deux figures 4-1 et 4-2 ci-dessous nous en donne un aperçu. Toutefois, les deux bénéfices les plus impliqués se trouvent à être la mise à jour de la connaissance et sa validation. Ces deux bénéfices additionnés à la bonne structuration de la connaissance, selon le répondant J, affectent le niveau de la connaissance de façon à avoir une connaissance plus fiable et plus pertinente. Cependant, selon les cinq autres répondants, la fiabilité de la connaissance est atteinte de différente manière. A titre d'exemple, le répondant C et D citent respectivement la mise à jour et la validation de la connaissance comme étant les deux seuls bénéfices qui affectent le niveau de la connaissance de manière à améliorer la fiabilité de la connaissance. D'autre part, d'autres bénéfices ont été identifiés respectivement par nos répondants B, C et D (voir figures correspondantes aux répondants B, C et D dans l'annexe 5), qui affectent le niveau de la connaissance de façon à avoir de la connaissance à jour, plus exactes et plus complètes.

4.4.1.1 Connaissance plus pertinente

Les répondants F et J trouvent respectivement que l'utilisation du système intranet, offre la possibilité de mieux documentée et validée la connaissance. En plus, cette utilisation aide à une meilleure structuration et mise à jour de la connaissance et que tous ces bénéfices concédés grâce à l'utilisation d'intranet font en sorte d'avoir de la connaissance plus pertinente (figure 4-1).

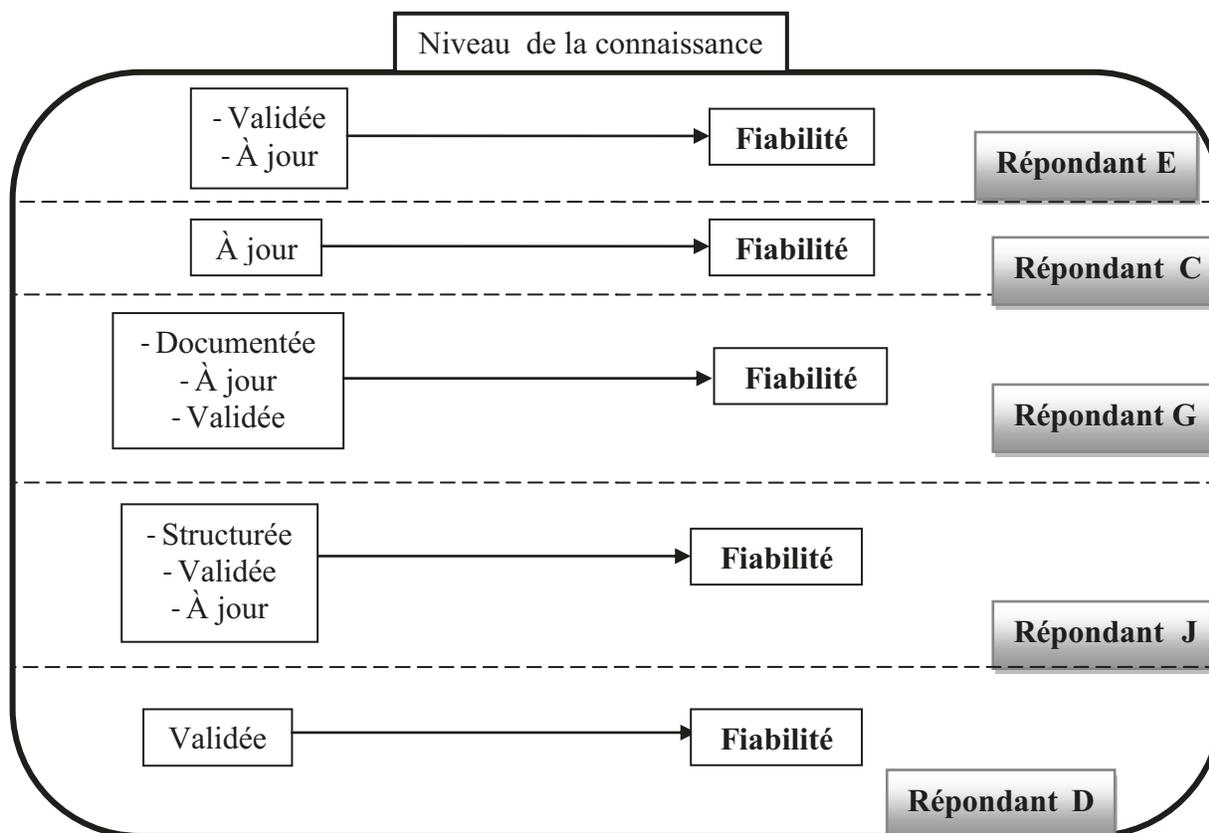
Figure 4-1 Niveau de la connaissance (Pertinente)



4.4.1.2 Connaissance plus fiable

La moitié des répondants interrogés (C, D, E, G et J) mentionnent que des bénéfices émanant de l'utilisation du système intranet affectent le niveau de la connaissance, de façon à rendre la connaissance plus fiable (figure 4-2). Pour le répondant C et D, ils distinguent respectivement la mise à jour et la validité de la connaissance comme bénéfices. Toutefois, pour les trois autres répondants, ils spécifient que la fiabilité de la connaissance implique plus qu'un bénéfice. Pour le répondant E, la mise à jour additionnée de la validation de la connaissance, permet d'avoir une connaissance plus fiable. Tandis que, les répondants G et J, en plus de la mise à jour et la validation de la connaissance, remarquent respectivement qu'une connaissance plus documentée et plus structurée influe aussi sur la fiabilité de la connaissance.

Figure 4-2 Niveau de la connaissance (Fiabilité)



4.4.2 Niveau des acteurs organisationnels

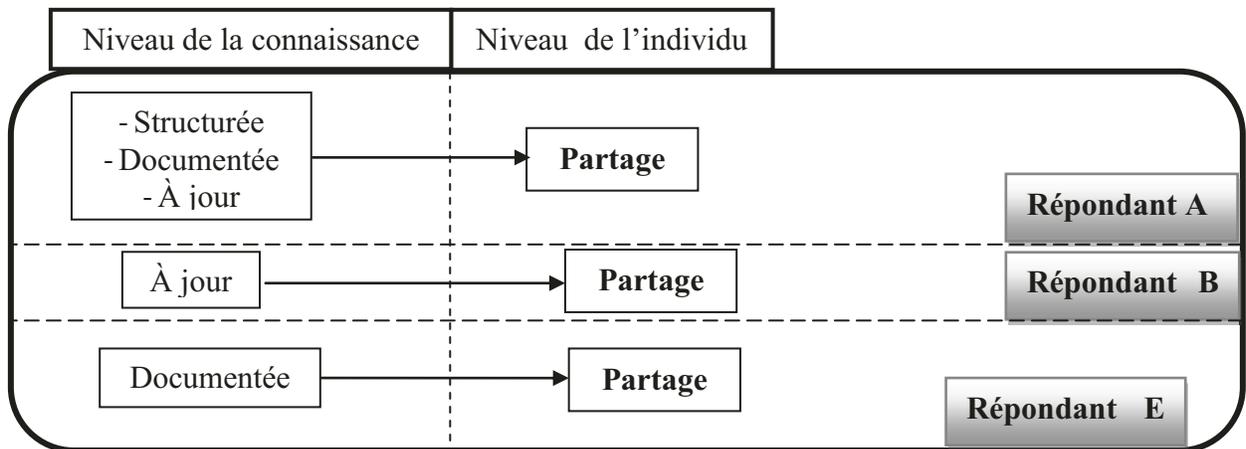
Les deux premiers schémas ci-dessous (figures 4-3 et 4-4) dévoilent comment des bénéfices sur le niveau de la connaissance, émanant de l'utilisation de l'intranet, affectent les acteurs organisationnels. La totalité des répondants interviewés sont d'accord que l'amélioration de l'accessibilité à la connaissance est un effet direct des bénéfices acquis au niveau de la connaissance. Par ailleurs, trois d'entre eux (A, B et E) affirment que l'amélioration du partage de la connaissance est dû à des bénéfices obtenus au niveau de la connaissance. Les bénéfices obtenus au niveau de la connaissance, qui affectent le niveau de l'individu, sont l'amélioration de la structuration, la centralisation, la facilité de la mise à jour, la pertinence, la bonne documentation et l'abondance de la connaissance. Outre cela, les figures 4-5 à 4-9 exposent, au niveau des acteurs organisationnels, comment chacun des bénéfices s'affectent l'un l'autre et ainsi affectent le niveau en soi.

Nos répondants ont une vue différente, sur comment les bénéfices, émanant de l'utilisation d'intranet, affectent les acteurs organisationnels. Toutefois, en ce qui à trait aux interactions entre les bénéfices pour chacune des figures 4-5 à 4-9. Nous pouvons remarquer des similitudes sur leurs cheminements. Par exemple, dans la figure 4-6 l'amélioration de l'accessibilité et de l'exécution des tâches, sont cités par la majorité de nos répondants, comme étant des bénéfices qui affectent les acteurs organisationnels de manière à améliorer leur efficacité, leur performance et leur rendement. Il est question d'amélioration de l'environnement de travail dans la figure 4-7 la aussi l'amélioration de l'accessibilité et l'amélioration de l'exécution des tâches sont des bénéfices omniprésents, selon les répondants D, G et I, pour aboutir à un environnement de travail approprié et adéquat. Une fois encore l'amélioration de l'accessibilité qui est atteinte grâce à l'utilisation d'intranet est mentionnée par la majorité des huit répondants (voir figure 4-9) comme étant un bénéfice qui affecte le Niveau des acteurs organisationnels de sorte à mener à une amélioration des compétences de chacun et de l'organisation en générale.

4.4.2.1 Améliorer le partage de la connaissance

Nous pouvons voir sur la figure 4-3 ci-dessous, que l'amélioration du partage de la connaissance entre les individus, selon le répondant A, passe par une bonne structuration, une meilleure documentation et l'amélioration de la mise à jour de la connaissance. Toutefois, les répondants B et A précisent respectivement que c'est seulement l'amélioration de la mise à jour et la meilleure documentation de la connaissance qui favorise le partage de la connaissance.

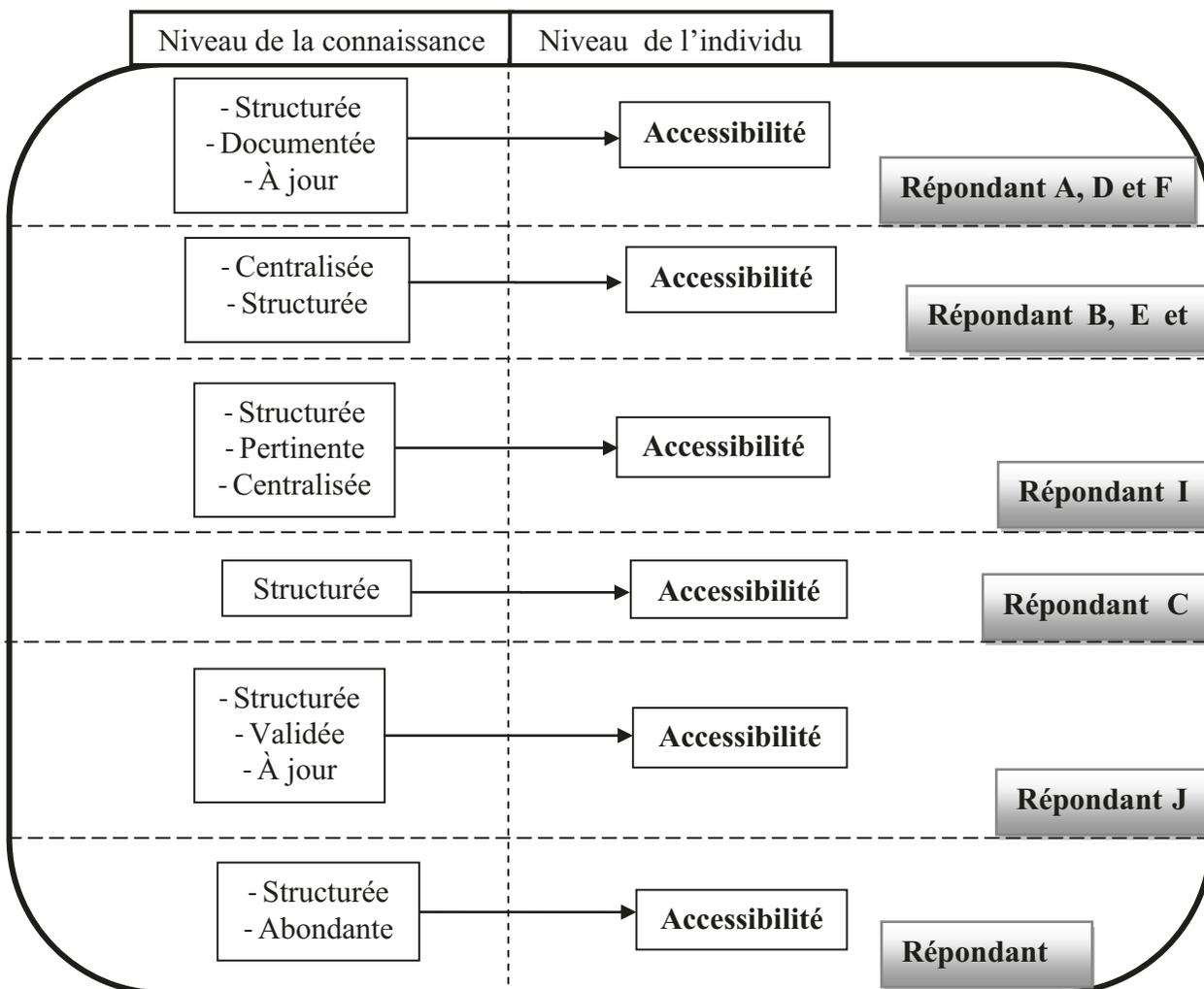
Figure 4-3 Niveau des acteurs organisationnels (Partage)



4.4.2.2 Améliorer l'accessibilité à la connaissance

Tous nos répondants, sans exception, perçoivent que l'amélioration de structuration de la connaissance qui émane de l'utilisation d'intranet affecte le Niveau des acteurs organisationnels de façon à octroyer à l'utilisateur une accessibilité plus accrue, étendue et plus facile à la connaissance. Toutefois, leurs avis diffèrent quant aux autres bénéfices en cause. Pour les répondants A, D et F, les bénéfices additionnels qui affectent le Niveau des acteurs organisationnels sont la mise à jour et la documentation de la connaissance. Le répondant J quant à lui, diffère avec ces trois derniers, sur le fait que de la connaissance plus documentée joue un rôle, en ce qui le concerne, c'est la possibilité d'avoir de la connaissance validée qui affecte significativement le Niveau des acteurs organisationnels et ainsi rend la connaissance plus accessible. Pour les répondants B, E et G en plus de la bonne structuration de la connaissance, la centralisation de la connaissance, qu'offre intranet, affecte le Niveau des acteurs organisationnels de manière à améliorer l'accessibilité à la connaissance. Alors que le répondant I, ajoute par rapport aux trois derniers répondants, la pertinence de la connaissance comme bénéfice supplémentaire qui permet aux acteurs organisationnels d'accéder plus facilement à la connaissance. Et finalement, le répondant H, énonce qu'à par la bonne structuration de la connaissance, l'augmentation de son abondance, grâce à l'utilisation d'intranet, affecte le Niveau des acteurs organisationnels de manière à améliorer l'accessibilité à la connaissance.

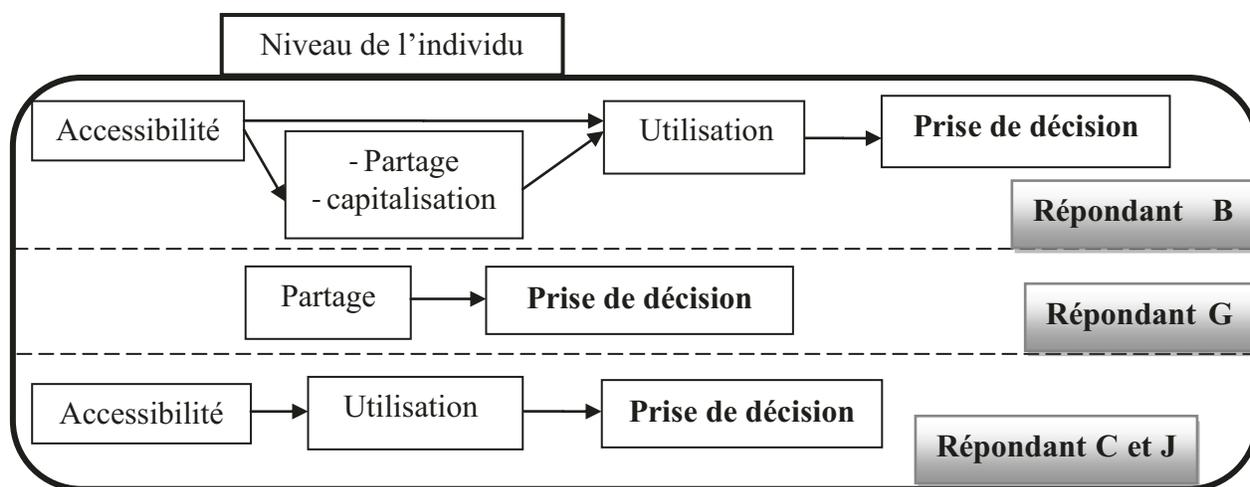
Figure 4-4 Niveau des acteurs organisationnels (Accessibilité)



4.4.2.3 Améliorer la prise de décision

Quatre des dix répondants interviewés (B, G, C et J) voient que l'amélioration de la prise de décision à l'échelle individuelle et organisationnelle est une suite logique du progrès obtenu, grâce à l'utilisation d'intranet, lors de l'utilisation et/ou le partage de la connaissance. Cette amélioration de l'utilisation de la connaissance est due, selon les répondants B, C et J, essentiellement à la facilité et l'aisance de l'accessibilité à la connaissance voulue. Ceci est schématisé dans la figure 4-5

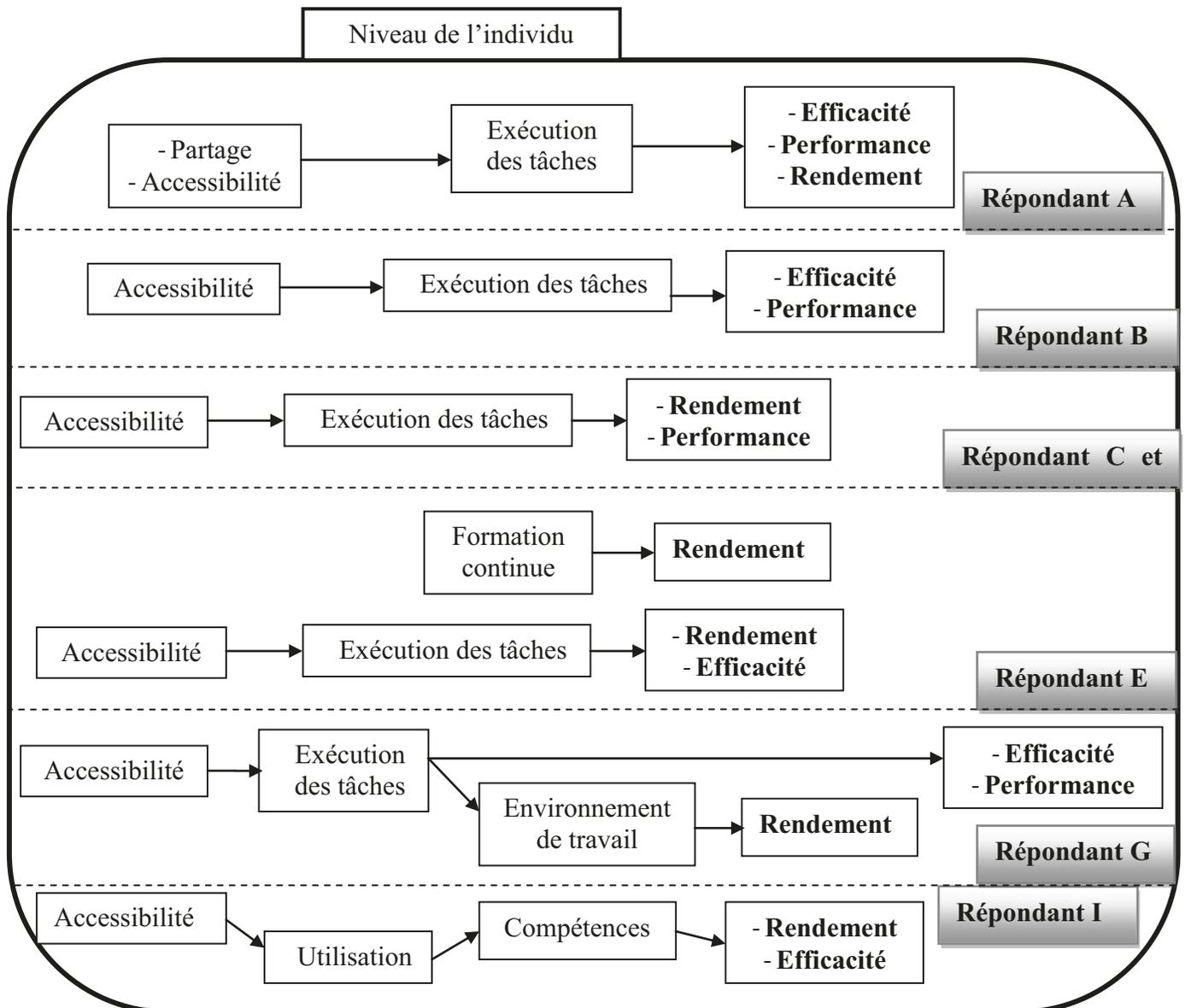
Figure 4-5 Niveau des acteurs organisationnels (Prise de décision)



4.4.2.4 Amélioration de l'efficacité, de la performance et du rendement

L'efficacité, la performance et le rendement individuel et organisationnel ont atteint un net progrès, selon un grand nombre de nos répondants (A, B, C, D, E, G, I). Ces répondants considèrent que l'utilisation d'intranet permet de faciliter l'accessibilité à la connaissance. Cette facilité d'accessibilité permet à chaque individu de mieux exécuter les tâches qui lui sont administrées. Cet avantage lié à l'exécution du travail, affecte directement le Niveau des acteurs organisationnels en permettant l'accroissement de l'efficacité avec une portée dépassant la simple limite individuelle voir organisationnelle. Toutefois, le répondant E, G et I considèrent respectivement plutôt le perfectionnement des compétences, de la formation continue et l'amélioration de l'environnement du travail, comme étant les bénéfices qui affectent directement le niveau individuel, en améliorant le rendement de chaque individu. La figure 4-6 conceptualise les propos ci-dessus.

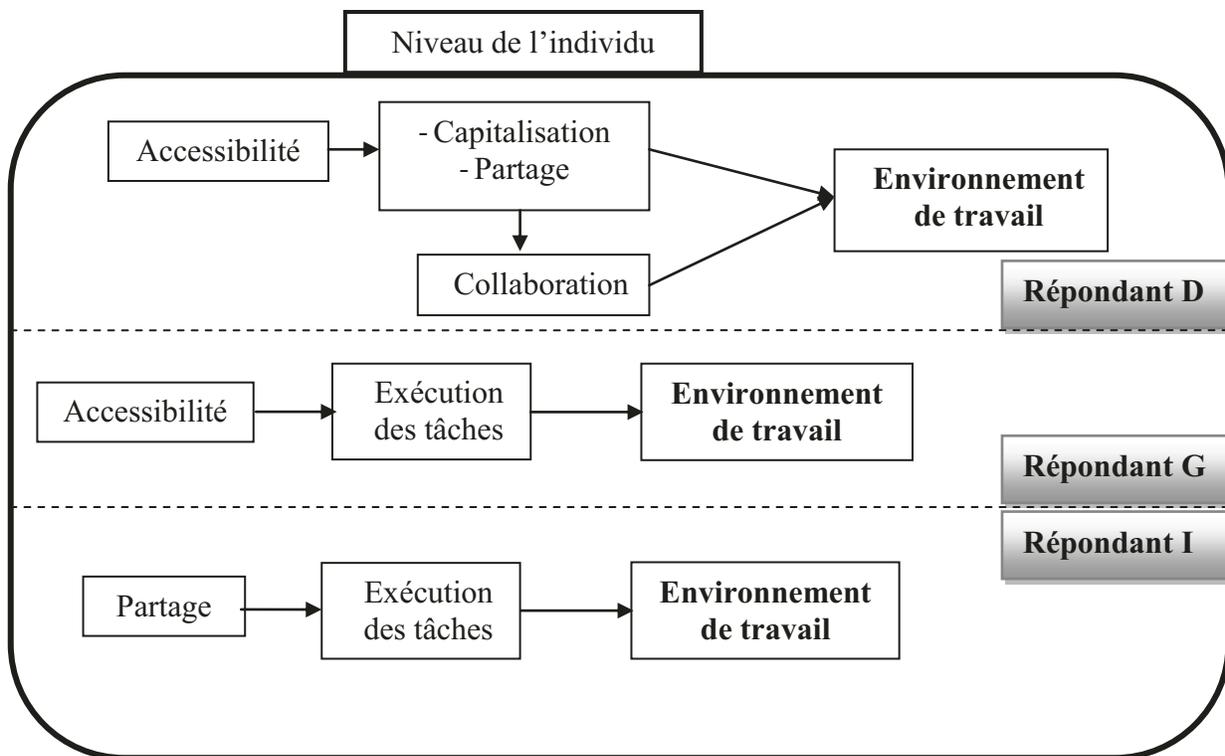
Figure 4-6 Niveau des acteurs organisationnels (Efficacité, Performance, Rendement)



4.4.2.5 Amélioration de l'environnement de travail

Les répondants D, G et I considèrent que l'environnement de travail s'améliore grandement dû à l'effet de bénéfices acquis grâce à l'utilisation d'intranet (figure 4-7). Pour les répondants G et I le bénéfice qui affecte directement l'environnement de travail est le progrès obtenu lors de l'exécution des tâches. Ce bénéfice est dû respectivement à l'amélioration de l'accessibilité et le partage de la connaissance. Toutefois, le répondant G trouve que plusieurs bénéfices mènent à la création d'un environnement de travail adéquat, ces bénéfices sont le progrès de la collaboration et le partage de la connaissance ainsi que l'amélioration de la capitalisation sur la connaissance qui sont dû essentiellement à l'accessibilité de la connaissance.

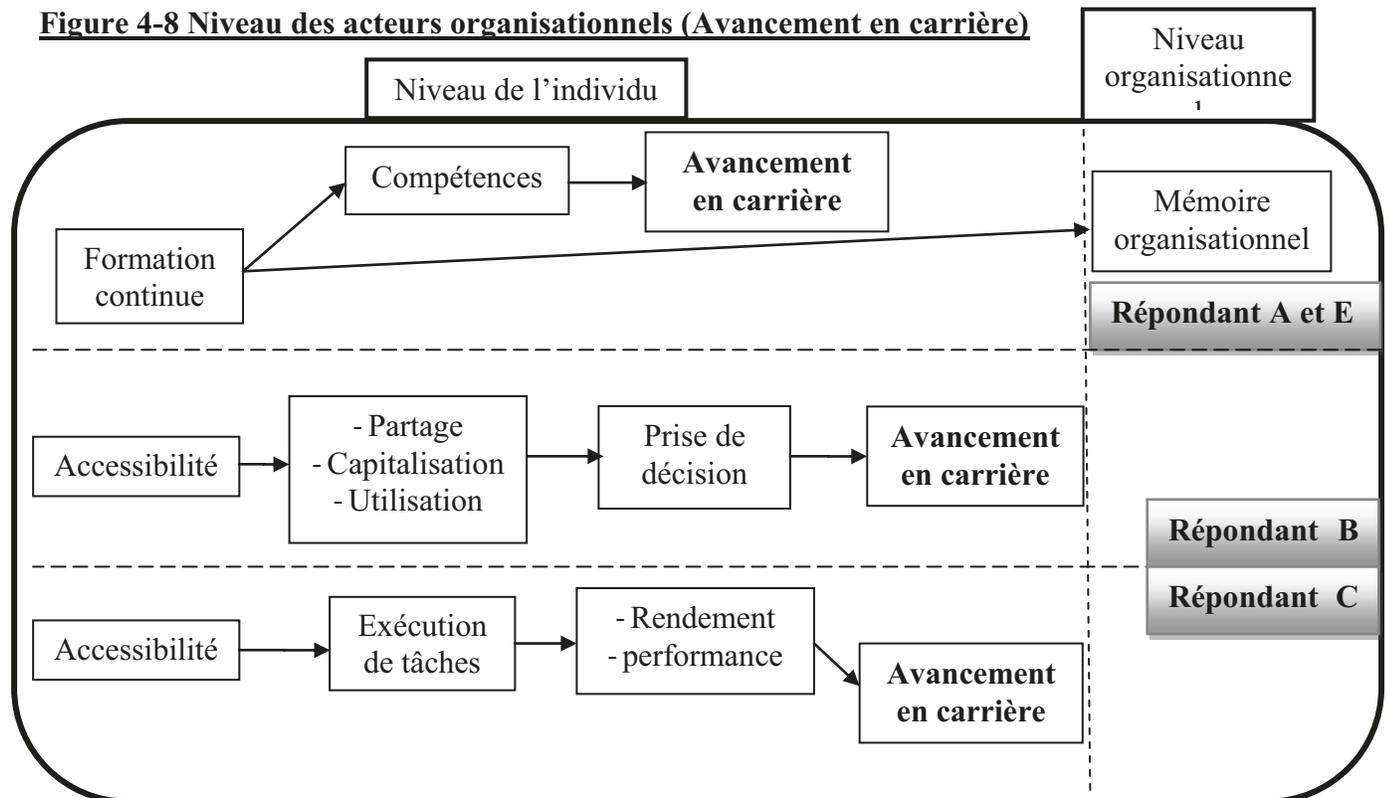
Figure 4-7 Niveau de 'individu (Environnement de travail)



4.4.2.6 Avancement en carrière

L'avancement en carrière peut être le résultat de différents bénéfices émanant de l'utilisation du système intranet (figure 4-8). Selon les répondants A et E, c'est l'accumulation d'une mémoire organisationnelle riche qui favorise et facilite la formation continue. Ceci va permettre aux utilisateurs d'améliorer leurs compétences et ainsi affecter positivement leur avancement en carrière. Par ailleurs, pour le répondant B, l'avancement en carrière est dû à une amélioration dans la prise de décision qui est obtenue grâce à l'utilisation d'intranet. Cette amélioration de la prise de décision, toujours selon le répondant B, est le fruit d'une meilleure capitalisation sur la connaissance, de la facilité de son partage et de sa meilleure utilisation. Par ailleurs, le répondant C trouve que la facilité d'accès à la connaissance affecte directement le travail des utilisateurs d'intranet et ainsi facilite l'atteinte de meilleurs performance et rendement. Ce qui favorise l'avancement en carrière.

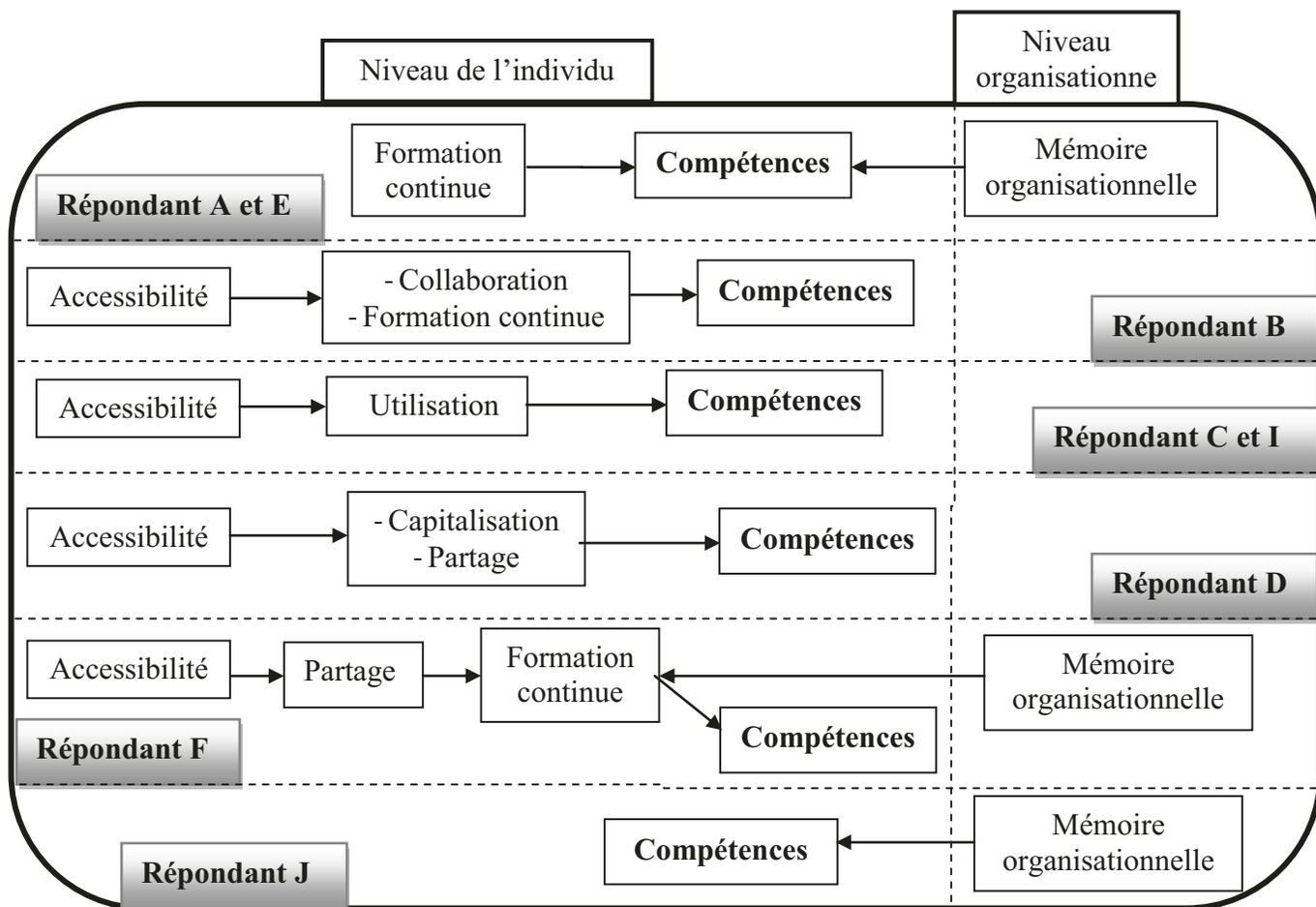
Figure 4-8 Niveau des acteurs organisationnels (Avancement en carrière)



4.4.2.7 Amélioration des compétences

Huit de nos répondants conviennent que différents bénéfices de l'utilisation d'intranet affectent le niveau des acteurs organisationnels en permettant le perfectionnement des compétences de chacun (figure 4-9). Les répondants C et I stipulent que l'amélioration des compétences est due essentiellement à une meilleure utilisation de la connaissance rendue possible grâce à l'accessibilité de la connaissance via intranet. Les répondants E et A quant à eux, considèrent que deux bénéfices affectent directement les compétences individuelles. Ces deux bénéfices sont l'accessibilité à la formation continue et l'accumulation d'une mémoire organisationnelle riche et accessible. Les répondants D et B spécifient respectivement que l'amélioration des compétences est due à la facilité du partage et de la capitalisation sur la connaissance et à l'amélioration de la formation continue et de la collaboration. Par ailleurs, le répondant J indique que l'amélioration des compétences est due surtout à l'expansion d'une mémoire organisationnelle riche et accessible. Le répondant F quant à lui indique que l'intranet facilite l'accessibilité à la connaissance et ainsi améliore le partage ce qui permet aux acteurs organisationnels d'avoir une formation continue. Tous ces bénéfices additionnés à un accès à une mémoire organisationnelle riche favorisent l'amélioration des compétences.

Figure 4-9 Niveau des acteurs organisationnels (compétences)

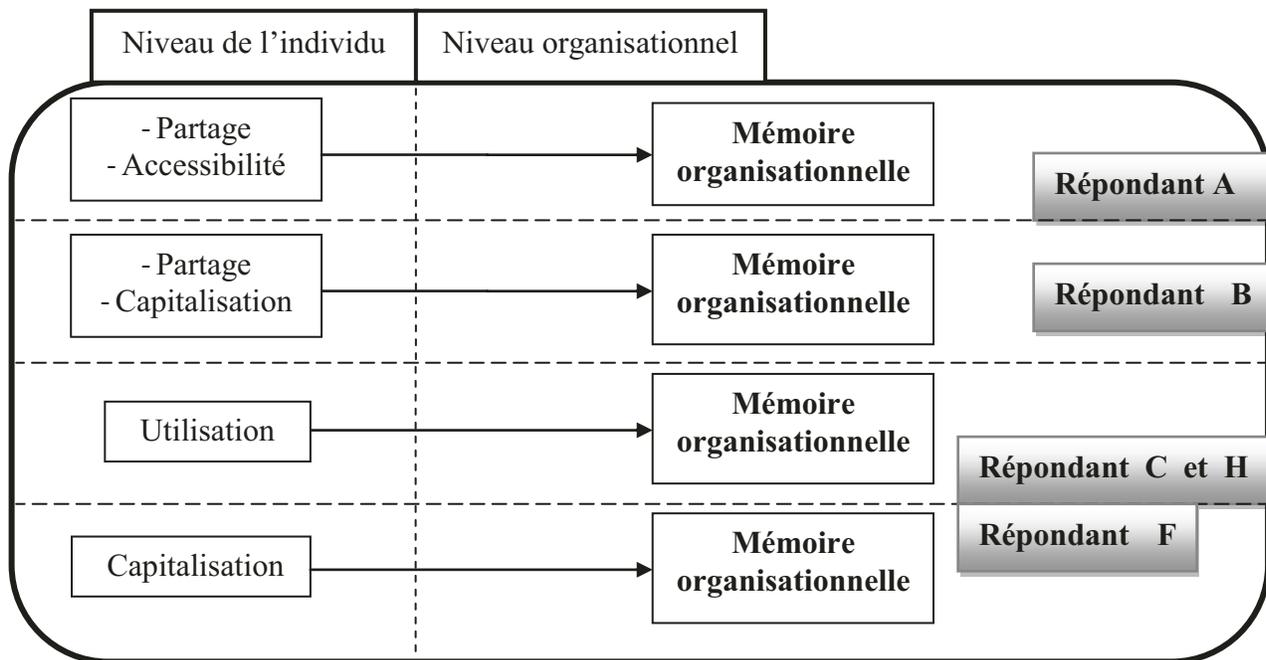


4.4.3 Niveau organisationnel

Plusieurs bénéfices au niveau de l'individu, obtenus à travers l'utilisation d'intranet, affectent le niveau organisationnel (voir figures 4-10 à 4-13). L'amélioration du service offert est l'effet le plus répondu sur le niveau organisationnel, sept de nos répondant trouvent que les bénéfices qui affectent le niveau organisationnel de manière à améliorer le service offert sont respectivement, l'amélioration de la prise de décision, la facilité de l'exécution des tâches, l'accessibilité à la formation continue, l'amélioration des compétences, de l'environnement de travail, l'augmentation de la productivité, du rendement, de l'efficacité et de la performance. Ensuite viennent comme autres effets aux bénéfices, qui affectent le niveau organisationnel, respectivement l'augmentation du revenu, la diminution des coûts et l'accessibilité et le maintien d'une mémoire organisationnelle riche et consistante.

4.4.3.1 Maintien d'une mémoire organisationnelle riche et consistante

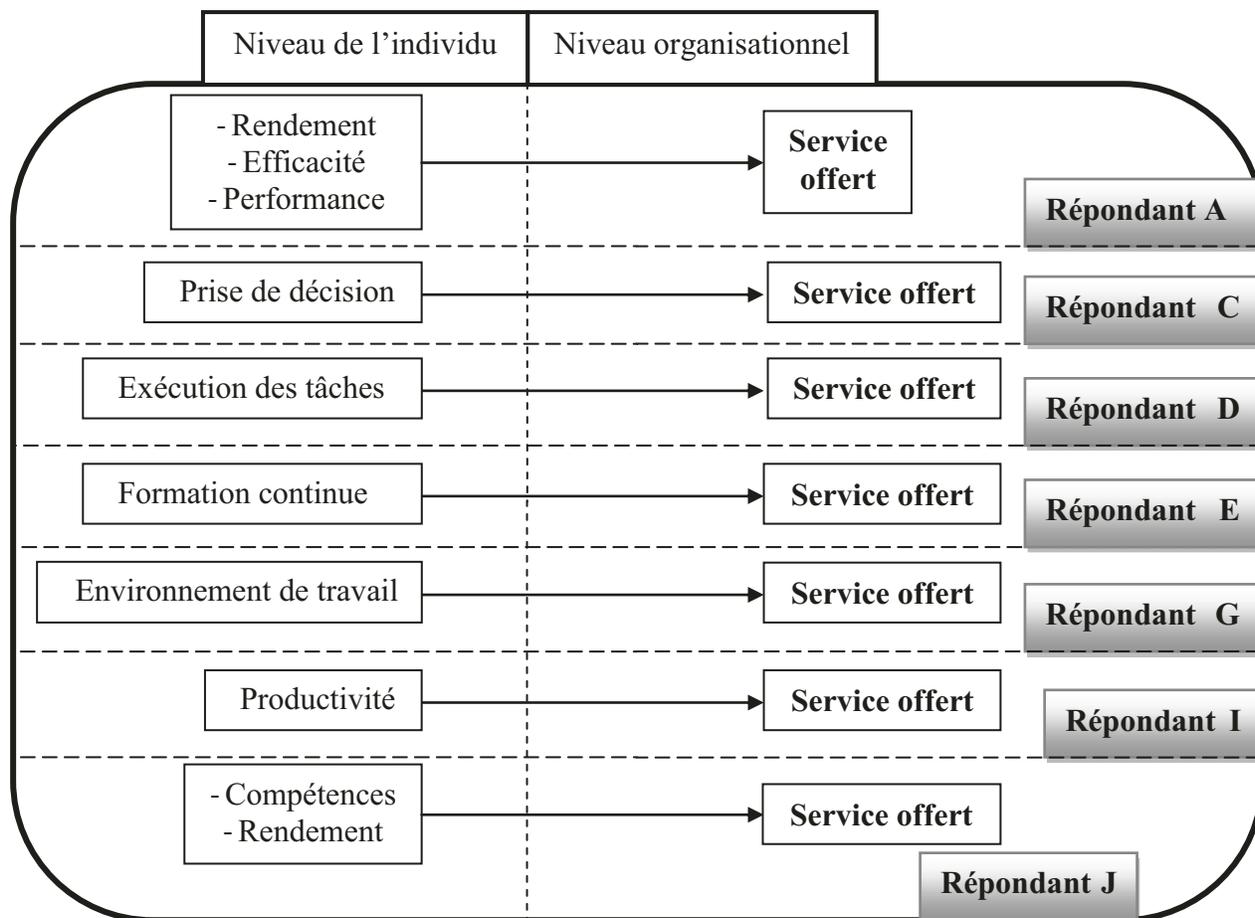
Différents bénéfices au Niveau des acteurs organisationnels affectent le niveau organisationnel de manière à maintenir une mémoire organisationnelle riche et consistante (figure 4-10). Les répondants (A) et (B) respectivement considèrent l'amélioration de l'accessibilité et le progrès atteint dans la capitalisation sur la connaissance comme un des deux bénéfices qui affectent le niveau organisationnel. En plus de ces deux bénéfices, nos deux répondants voient que la facilité de partage de la connaissance a aussi un rôle dans le maintien d'une mémoire organisationnelle riche, facile d'accès et consistante. D'une autre part, les répondants C et H trouvent que c'est surtout la bonne utilisation de la connaissance qui affecte la mémoire organisationnelle. Le répondant F, quant à lui, trouve que c'est la capitalisation sur la connaissance qui affecte le niveau organisationnel en facilitant l'accessibilité à une mémoire organisationnelle organisée et consistante.

Figure 4-10 Niveau organisationnel (Mémoire organisationnelle)

4.4.3.2 Amélioration du service offert

En ce qui a trait à l'amélioration du service offert, cinq des sept répondants déclarent qu'un seul bénéfice qui émane de l'utilisation d'intranet sur le niveau de l'individu, affecte le niveau organisationnel de manière à perfectionner le service offert. Toutefois, chaque répondant cite un bénéfice différent (figure 4-11). Ainsi, les répondants (C), (D), (E), (G) et (I) citent respectivement les bénéfices suivant : l'amélioration de la prise de décision, de l'exécution des tâches, de la formation continue, de l'environnement de travail et de la productivité. Toutefois, les deux autres répondants parlent de plus qu'un bénéfice qui affecte le niveau de l'organisation de façon à améliorer le service offert. Pour le répondant A, l'amélioration du rendement, de l'efficacité et de la performance mènent à l'amélioration du service offert. Par ailleurs, le répondant J voit que c'est l'amélioration des compétences et du rendement qui font en sorte d'améliorer le service offert.

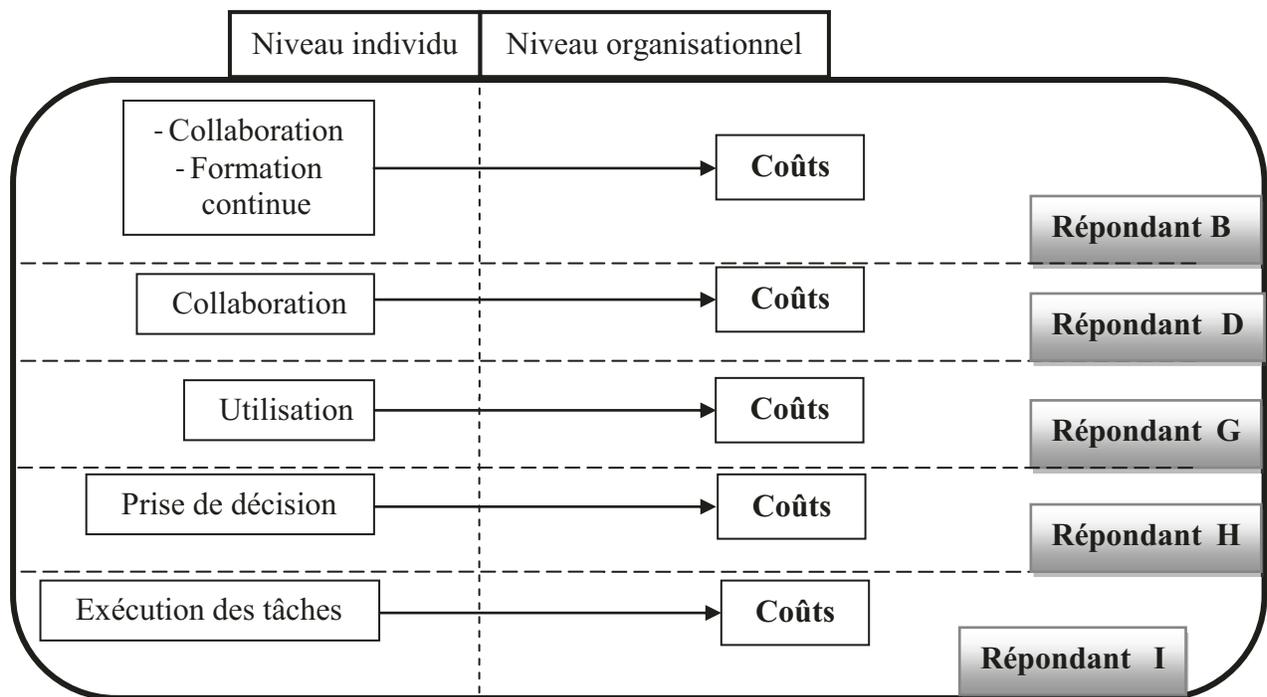
Figure 4-11 Niveau organisationnel (Service offert)



4.4.3.3 Diminution des coûts

La moitié des répondants interviewés disent qu'il y a des bénéfices au niveau des acteurs organisationnels qui affectent le niveau organisationnel de manière à diminuer les coûts. Les bénéfices impliqués, selon les répondants (D), (G), (H) et (I) sont respectivement, l'amélioration de la collaboration, de l'utilisation de la connaissance, de la prise de décision et de l'exécution des tâches (figure 4-12). Toutefois le répondant (B) spécifie que c'est l'amélioration de la collaboration et de la formation continue qui affectent le niveau organisationnel de manière à diminuer les coûts.

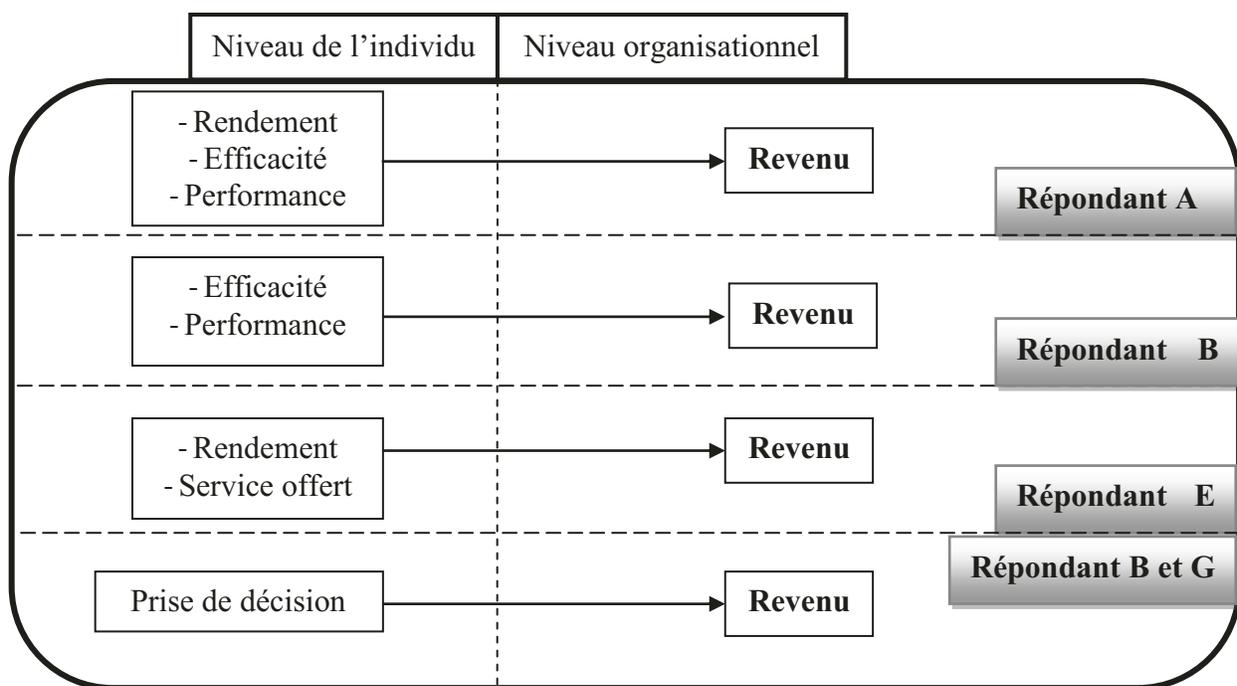
Figure 4-12 Niveau organisationnel (Coûts)



4.4.3.4 Augmentation des revenus

L'amélioration de l'efficacité et de la performance, selon les répondants (A) et (B), sont des bénéfices sur le niveau des acteurs organisationnels qui affectent le niveau organisationnel de sorte à augmenter les revenus. En plus de ces deux bénéfices le répondant (A) raconte que l'amélioration du rendement qui mène aussi à une augmentation des revenus. Par ailleurs, les répondants (B) et (G), parlent d'amélioration de prise de la décision au niveau de l'individu, comme bénéfice qui agit sur le niveau organisationnel et permet une augmentation des revenus. Et finalement, le répondant (E) évoque l'amélioration du rendement et du service offert comme bénéfices impliqués dans l'amélioration des revenus (voir figure 4-13 ci-dessous).

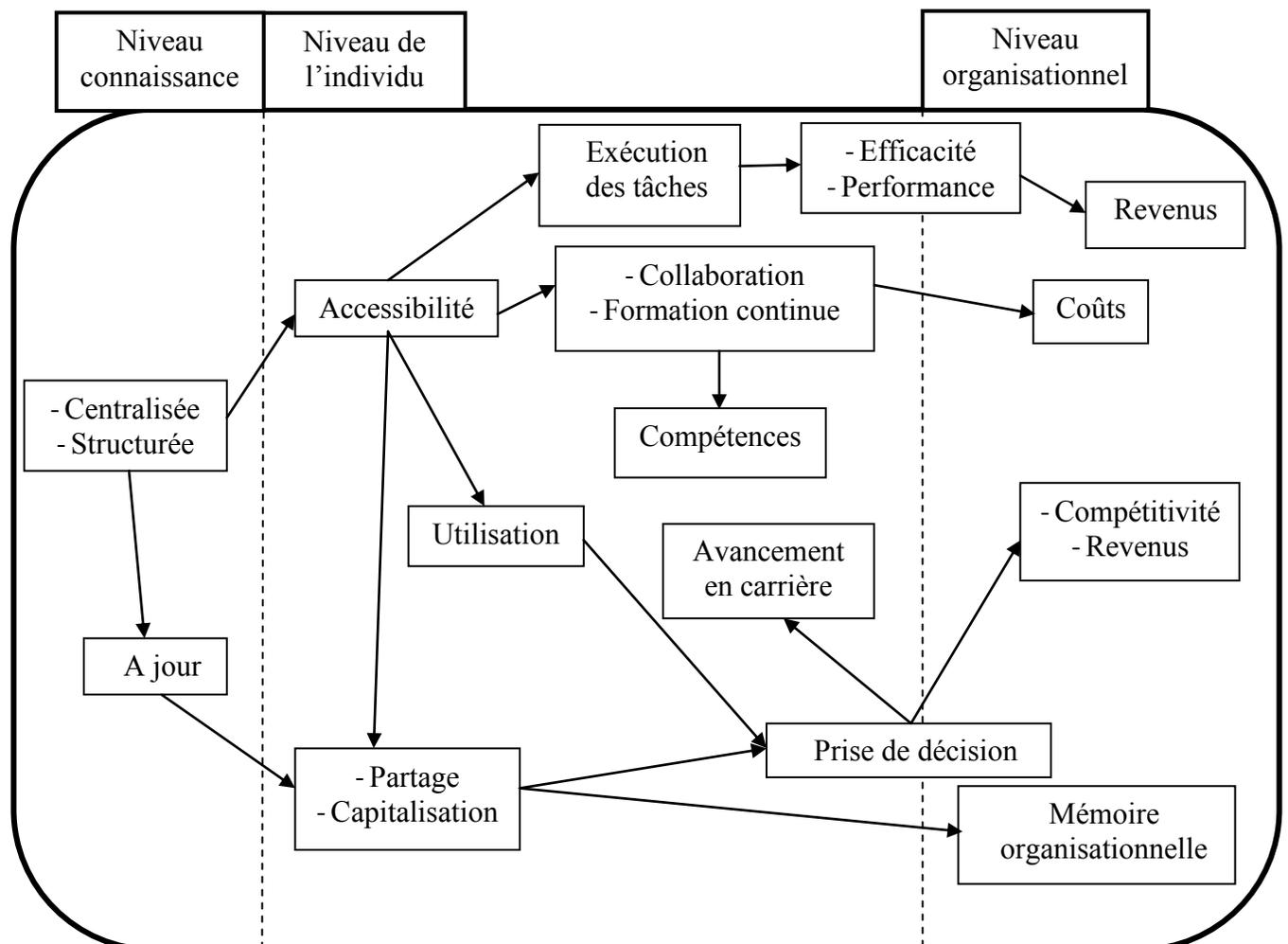
Figure 4-13 Niveau organisationnel (Revenus)



4.4.4 Comment ces bénéfices affectent-ils les niveaux à l'étude ?

À la suite de l'analyse des résultats de la collecte de données, il est clair que les bénéfices réalisés lors de l'utilisation d'intranet, comme SGC, influencent les niveaux à l'étude. En effet, les éléments de réponse de l'échantillon des dix répondants à ce sujet, exposés dans l'annexe 5, apporte une représentation plus éclairée sur comment les bénéfices affecte les niveaux à l'étude. À titre d'exemple, la figure 4-14 ci-dessous représentant les propos du répondant (B) illustre la multitude de façons comment les bénéfices peuvent affecter chacun des trois niveaux à l'étude. Le choix d'arborer l'exemple du répondant (B) est dû au fait que c'est le répondant qui a cité le plus de bénéfices réalisés dans l'ensemble, exactement la moitié des bénéfices réalisés mentionnés par la totalité de nos répondants.

Figure 4-14. Schéma représentative des propos du répondant B



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant B. il indique en premier lieu, que la bonne structuration et la centralisation de la connaissance vont affecter le niveau de la connaissance et de l'individu respectivement de façon à améliorer la mise à jour et l'accessibilité de la connaissance vitales. Ensuite, l'amélioration de l'accessibilité et de la mise à jour de la connaissance vont affecter le Niveau des acteurs organisationnels de manière à faciliter le partage et la capitalisation sur la connaissance. Enfin, notre répondant trouve que le fait de pouvoir facilement partager la connaissance et capitaliser dessus va affecter le niveau organisationnel de sorte à prendre des décisions plus éclairées.

Outre cela, d'autres facettes d'effets sont montrées dans la figure 4-14. Tout d'abord, au niveau de l'individu, la faciliter du partage de la connaissance entre les acteurs organisationnels et la capitalisation sur la connaissance, dû à l'amélioration de la mise à jour et de l'accessibilité à la connaissance, va affecter le niveau de l'organisation de manière à maintenir un patrimoine de connaissance consistant et riche. Ensuite, la centralisation et la bonne structuration de la connaissance va affecter le Niveau des acteurs organisationnels de façon à améliorer l'accessibilité à la connaissance. Cette amélioration à son tour va affecter le niveau des acteurs organisationnels en une multitude de façons. Premièrement, en améliorant l'exécution des tâches des acteurs organisationnels, deuxièmement, en améliorant la collaboration entre les membres de l'organisation et en facilitant la formation continue, troisièmement, en facilitant l'utilisation de la connaissance et dernièrement cette centralisation et cette bonne structuration de la connaissance additionner de la faciliter de la mise à jour de la connaissance va faciliter le partage et la capitalisation sur la connaissance. Chacun des effets cités ci-haut sur le niveau des acteurs organisationnels va engendrer d'autres effets, tout d'abord sur le même niveau, voir figure 4-14, à titre d'exemple: l'amélioration de l'exécution des tâches va faire en sorte d'augmenter l'efficacité et la performance. L'amélioration de la collaboration entre les membres de l'organisation et l'accessibilité à de la formation continue va améliorer les compétences des acteurs organisationnels. La faciliter de l'utilisation et du partage de la connaissance et la capitalisation sur la

connaissance va permettre de prendre des décisions plus éclairées que ça soit au niveau des acteurs organisationnels ou au niveau de l'organisation.

Au même titre que le répondant (B), les constats des neuf autres répondants exposés dans l'annexe 5 montrent, les multitudes de façons, comment les bénéfices peuvent affecter chacun des trois niveaux à l'étude.

Une contribution additionnelle, fournit par les éléments de réponse de l'échantillon des dix répondants, dans la manière que les bénéfices affectent chacun des trois niveaux à l'étude (détaillé en annexe 9). Ainsi, l'analyse des propos de nos interlocuteurs, nous fait remarquer l'existence de patterns qui exposent comment les bénéfices d'intranet sur un niveau en particulier impact les autres niveaux. Sans toutefois négliger l'impact de tous les bénéfices qui ont été mentionnés. Nous allons considérer pour les exemples que nous allons exposer, seulement l'impact des bénéfices qui ont été cités par le plus grand nombre de répondants.

Premièrement, pour les bénéfices au niveau de la connaissance, le fait d'avoir de la connaissance à jour affectent le niveau de la connaissance en augmentant la fiabilité de la connaissance (répondants C, E, G et J) et en rendant la connaissance plus pertinente (répondants F et J). En parallèle, le fait d'avoir de la connaissance validées affecte aussi le niveau de la connaissance en augmentant la fiabilité de la connaissance (répondants D, E, G et J) et en rendant la connaissance plus pertinente (répondant J) et plus complète (répondant D).

Par ailleurs, nous remarquons que la totalité de nos interlocuteurs sont d'accord que le fait d'avoir des connaissances mieux structurées affecte le niveau des acteurs organisationnels en facilitant l'accessibilité à la connaissance, toutefois, le répondant (A) mentionne que cela permet aussi un meilleur partage de la connaissance. Outre cela, la mise à jour de la connaissance affecte aussi le niveau des acteurs organisationnels en facilitant l'accessibilité à la connaissance (répondants A, F, D et J), l'amélioration de l'exécution des tâches (répondant G) et un meilleur partage de la connaissance (répondant A).

Deuxièmement, pour les bénéfices au niveau des acteurs organisationnels, sept répondants (répondants H, G, E, D, C, B et A) trouvent que l'amélioration de l'accessibilité à la connaissance affecte le niveau des acteurs organisationnels de façon à améliorer l'exécution du travail. En parallèle, les répondants (répondants J, I, H, E, C, B et G) voient que l'amélioration de l'accessibilité à la connaissance affecte aussi le niveau des acteurs organisationnels de façon à améliorer l'utilisation de la connaissance.

D'un autre point de vue, l'amélioration de l'exécution des tâches des utilisateurs du système affectent le niveau des acteurs organisationnels et le niveau de l'organisation en augmentant la performance (répondants A, B, C, D et G), l'efficacité (répondants A, B, E et G), le rendement (répondants A, C, D et E), le revenus (répondant B), en rendant l'environnement de travail plus agréable (répondants I et J) et en améliorant le service offert et le produit final (répondant D).

Finalement, pour les bénéfices au niveau de l'organisation, l'amélioration de la prise de décision affecte le niveau de l'organisation de manière à améliorer le service offert aux clients (répondant C), le produit final (répondant H), à augmenter les revenus de l'organisation (répondants G et B) et le rendement (répondant H). Par ailleurs, quelques répondants trouvent que le fait de maintenir une mémoire organisationnelle riche affectent le niveau des acteurs organisationnels de manière de faciliter la formation continue (répondants E et A), l'exécution des tâches (répondant A), l'accessibilité aux connaissances (répondant I) et améliore les compétences et augmente le rendement des utilisateurs (répondant J).

Chapitre 5 : Conclusion

L'objectif de ce chapitre est de conclure cette étude en tentant d'offrir une meilleure connaissance sur les bénéfices réalisables lors de l'utilisation de l'intranet comme système de gestion de la connaissance et une meilleure compréhension sur comment ils affectent chacun des niveaux à l'étude. Tout en mettant l'accent sur les principaux apprentissages réalisés grâce à la contribution de la revue de littérature, d'une part, et grâce à l'apport de l'analyse des données, d'une autre part. Ce chapitre est organisé autour de cinq sections. Il commence par un rappel de l'objectif et de l'approche méthodologique suivie. Ensuite, dans la deuxième section, nous avons dressé une synthèse des principaux résultats obtenus. Il s'en suit une présentation des principaux apprentissages réalisés sur le plan pratique et théorique. Dans la quatrième section, on met en évidence les limites potentielles de l'approche scientifique. Et, dans la dernière section, nous discutons brièvement des recherches futures possibles.

5.1 Objectif de la recherche et approche méthodologique

Nous aimerions rappeler que cette recherche s'intéresse aux bénéfices réalisables au niveau de la connaissance, de l'acteur organisationnel et de l'organisation, lors de l'utilisation de l'intranet comme système de gestion de la connaissance, plus exactement, nous nous donnons pour objectif d'identifier les bénéfices réalisés dans dix contextes organisationnels différents et d'acquérir une bonne compréhension de comment ils affectent chacun des trois niveaux à l'étude.

Pour l'atteinte des objectifs fixés, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature qui fait un recensement des études sur le sujet et qui aide notre recherche à avoir un portrait fidèle des bénéfices potentiels provenant de l'utilisation de systèmes de gestion de la connaissance dans un milieu organisationnel. Deuxièmement, la conduite d'entrevues semi-structurées auprès d'un échantillon de dix répondants possédants de l'expérience dans le domaine de la gestion de la connaissance en général et dans l'utilisation du système de gestion de la connaissance en particulier a permis d'enrichir les découvertes scientifiques. Toutefois, pour notre deuxième question de recherche, à défaut d'une littérature correspondante, nous nous sommes basés

seulement sur les propos de nos répondants. Finalement, l'analyse des résultats de la collecte de données en parallèle avec l'apport de notre revue de littérature, nous a permis d'avoir une idée plus claire sur la réalisabilité des bénéfices préalablement identifiés par la revue littérature. En plus, d'avoir une compréhension sommaire de comment ces bénéfices affectent le niveau organisationnel, le niveau des acteurs organisationnels et le niveau de la connaissance.

5.2 Discussion et synthèse des principaux résultats

Nous aimerions rappeler que cette recherche a permis d'obtenir grâce aux interviews des résultats uniquement qualitatifs que nous avons pu analyser pour dégager des raisonnements, des visions ainsi que les points de vue de nos interlocuteurs qui ne se traduisent pas nécessairement par une réponse claire, soutenue par des données et statistiques comme le cas d'une analyse quantitative où tout est mesurable. Ainsi, grâce aux visions et propos de nos répondants, nous avons pu faire l'inventaire des bénéfices réalisés puis découvrir comment chacun des bénéfices affectent les niveaux à l'étude soit le niveau de la connaissance, des acteurs organisationnels et de l'organisation. Ainsi, nous avons mieux compris la réalité sur le terrain, en ce qui a trait aux bénéfices qui peuvent résulter de l'utilisation du système Intranet.

Ce résultat de recherche réel, qui fait appel aux répondants eux-mêmes, nous a permis d'identifier un grand nombre de bénéfices réalisés ainsi que leurs effets significatifs sur l'ensemble de l'organisation, de ses acteurs et de sa connaissance, et de ce fait comprendre la nécessité et l'utilité des systèmes de la gestion de la connaissance.

Partant de ce constat et grâce aux éléments de réponse de nos répondants, le degré de réalisabilité des bénéfices, qui émanent de l'utilisation d'intranet comme SGC à plusieurs niveaux (connaissance, acteurs organisationnels et organisation), est très important. La totalité des bénéfices qui ont été mentionnés dans notre revue de littérature ont été cités par nos répondants, ceci nous donne une affirmation concrète de la réalisabilité de ces bénéfices. Outre cela, 57% des de ces bénéfices ont été cités par plus de la moitié des répondants. Ainsi, la confrontation des découvertes scientifiques avec l'opinion des répondants, vient confirmer et soutenir les données de la revue de littérature en ce qui a trait aux bénéfices tirés de

l'utilisation d'un SGC et surtout donne un aperçu sur la significativité du degré de réalisabilité de ces bénéfices. On remarque aussi que la totalité des bénéfices identifiés à travers notre recherche équivaut à 42 bénéfices : 11 sur le niveau de la connaissance, 14 sur le niveau des acteurs organisationnels et 17 sur le niveau organisationnel, dont les deux tiers ont été mentionnés dans notre revue littérature : 7 sur le niveau de la connaissance, 8 sur le niveau des acteurs organisationnels et 11 sur le niveau organisationnel. Le tableau qui synthétise la totalité des bénéfices et qui les classent selon leur source leur niveau se trouve en annexe 6.

Nous avons pu conclure aussi, que nos répondants mettent en évidence un lien de cause à effet entre l'existence de l'intranet et ces bénéfices. En plus, pour eux, la portée de l'intranet dépasse le cadre des bénéfices qui en découle mais à un impact plus large puisqu'ils le considèrent comme étant essentiel et indispensable pour eux en particulier et représente un atout pour l'ensemble de l'organisation. À ce titre, le répondant E mentionne que:

“Le système est vital car on est tellement habitué qu'on ne peut pas travailler sans. On est rendu dépendant et on ne peut pas avancer tout seul puisque aucun individu de l'organisation ne détient tous les concepts et connaissances nécessaires pour mener à bout un projet. En plus, il est une priorité d'une grande importance pour l'organisation ce qui se reflète par l'investissement déjà fait.”

Soulignons également que les défis émanant de l'utilisation des systèmes de gestion de la connaissance, qui concernent l'organisation, ses acteurs et le système en tel, doivent être pris en considération. Il faut justement être conscient de leurs existences pour pouvoir bien les gérer, afin d'aboutir aux bénéfices escomptés. Subséquemment, notre revue de littérature, fait un constat sur les différents défis possibles lors de l'utilisation d'intranet comme SGC. Nous remarquons aussi en confrontant les données de la revue de littérature et les propos de nos répondants, en ce qui a trait aux défis à gérer, que la revue de littérature est plus riche est englobe la totalité des défis mentionnés par nos répondants qui sont davantage en lien avec l'utilisateur et l'organisation qu'avec le système en tel. Les propos de nos répondants, viennent consolider une partie des défis cités dans la littérature (tableau en annexe 8). À titre d'exemple, la moitié de nos répondants trouvent que l'absence d'implication de la haute

direction et d'incitatives pour les utilisateurs sont deux sérieux défis qu'il faudra bien gérer afin d'atteindre les bénéfices escomptés.

En réponse à notre deuxième question de recherche, nous avons constaté qu'il semble y avoir, entre les bénéfices, une relation de cause à effet. En plus, l'analyse des propos de nos répondants, sur comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude, montre qu'il pourrait exister des patterns de cette relation de causalité. Toutefois, il faut signaler que les causes et leurs effets représentent des bénéfices, pour nos interlocuteurs. Par ailleurs, le schéma de l'annexe 9, nous délivre un épilogue sur cette relation de cause à effet qui prend en considération seulement les effets des bénéfices qui ont été mentionnés par le plus grand nombre de nos répondants. Ainsi, on peut constater en analysant la figure de l'annexe 9, que la majorité de nos interlocuteurs indiquent que la bonne structuration et la mise à jour de la connaissance affectent le niveau de la connaissance de manière à rendre la connaissance plus accessible. Ensuite, cette facilité d'accessibilité à la connaissance va d'un côté aider les utilisateurs du système à mieux utiliser les connaissances et d'un autre côté à exécuter leurs tâches quotidiennes plus rapidement et avec moins d'efforts. Ceci fera en sorte d'augmenter la performance, le rendement et l'efficacité des utilisateurs et du même coup de l'organisation. Par ailleurs, deux autres relations de causalité entre les bénéfices sont mentionnées par nos répondants : La maintenance d'une mémoire organisationnelle riche et consistante qui affecte le niveau des acteurs organisationnels en facilitant la formation continue et aussi la mise à jour et la validation de la connaissance qui affectent le niveau de la connaissance de manière à rendre la connaissance plus fiable.

5.3 Contribution de la recherche

Par ces analyses et les principales conclusions qui en découlent, cette étude est susceptible d'apporter une réelle contribution à l'ensemble de la communauté scientifique à deux niveaux : théorique et pratique.

5.3.1 Contributions théoriques

L'entreprise de cette recherche réside essentiellement dans la grande importance attribué par plusieurs auteurs (Sambamurthy et al., 2005, Bahloul 2006 et Lai et al. 2008) à l'utilisation de

systèmes spécialement conçus pour supporter ou faciliter la GC. Toutefois, il y a un manque de littérature portant spécifiquement sur les bénéfices liés à l'utilisation de ces systèmes. Ainsi, sur le plan théorique, ce mémoire contribuera premièrement à enrichir nos connaissances sur les bénéfices sur la base de la revue littérature et les propos collectés.

D'autre part, cette étude renseigne sur les bénéfices réalisés liés à l'utilisation de systèmes de gestion de la connaissance dans dix organisations et surtout aide ces organisations à distinguer sur quel niveau de l'organisation est attaché tel ou tel bénéfice : niveau connaissance, niveau acteurs organisationnels ou niveau organisationnel. Ainsi, il s'agit d'un changement de perspective : dans les études antérieures sur lesquelles se base notre revue de littérature, tous les bénéfices était dans le même panier sans aucune distinction. Dans la présente étude, cette distinction va permettre de connaître plus exactement qui est impacté par les bénéfices du système de gestion de la connaissance : la connaissance, les acteurs organisationnels ou l'organisation,

Enfin, l'étude met en évidence une relation de cause à effet qui existe entre les bénéfices et sur comment ils affectent les niveaux à l'étude. Cet apport ouvre de nouvelles possibilités de recherche par rapport à cette relation de causalité.

5.3.2 Contributions pratiques

La présente étude apporte quelques contributions pratiques. Tout d'abord, elle offre une base de comparaison entre des entreprises aux caractéristiques diverses (taille, secteur, etc.), mais comme en bout de ligne on aboutit à des bénéfices qui n'ont pas de spécificités et qui ne dépendent pas d'une entreprise en particulier, cela rend la comparaison possible.

La deuxième contribution sur le point de vue pratique est de fournir aux organisations une vue d'ensemble sur les bénéfices réalisés lors de l'utilisation d'intranet comme SGC. Ceci va aider les professionnels à reconnaître l'utilité et la nécessité de l'intranet, surtout que la littérature met en évidence la valeur ajoutée de ces bénéfices pour l'organisation (Gibson et al., 2004; Yu et al. 2006) et pour les utilisateurs (ward et al., 2007).

La troisième contribution pratique de cette étude réside dans le fait que les défis liés aux systèmes de gestion de la connaissance restent toujours un point que la littérature et nos

répondants soulignent comme étant vital à relever, notamment les défis spécifiques aux besoins de l'utilisateur final (Ernest-Jones, 2005, Hamundu et al 2012.) et celle portant sur l'aspect sociale de l'organisation (Aubert et al. 2011). En effet, il est important pour les chercheurs et managers d'avoir un portrait plus que sommaire des défis afin de pouvoir anticiper et ainsi maximiser la réalisabilité des bénéfices.

Enfin, l'étude met en évidence une relation de cause à effet qui existe entre les bénéfices et sur comment ils affectent les niveaux à l'étude. Cet apport permettra d'amener les professionnels à prendre conscience de la nécessité d'avoir plus de détails en ce qui a trait à la causalité qui existe entre les bénéfices, premièrement, parce qu'à la lumière de cette possible relation de cause à effet constatée, les professionnels sont mieux renseignés sur les effets des bénéfices liés au système de gestion de la connaissance et ainsi ils sont plus enclins à pouvoir les gérer pour atteindre l'effet escompté.

5.4 Limites de la recherche

Il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. En effet, un des points faibles de notre recherche est le fait que l'étude s'est basée sur une personne par organisation. Par conséquent, cela n'a pas permis d'obtenir la vision la plus complète possible des bénéfices du système de gestion de la connaissance par rapport à chacun des niveaux organisationnels à l'étude : niveau organisationnel, niveau connaissance et niveau des acteurs organisationnels. En effet, pour s'assurer d'avoir une idée plus globale pour chacun des niveaux à l'étude, il faut avoir un plus grand nombre de répondants, de différentes responsabilités au sein de l'organisation, afin de connaître avec un peu plus de certitude les bénéfices réalisés par l'utilisation du SGC choisi. L'impossibilité de rencontrer plusieurs personnes dans chacune des organisations dues à leurs indisponibilités nous a poussé à se limiter à un seul intervenant par organisation. Il est à noter que chacune des organisations choisies ne peut pas être assez représentatif de la situation des organisations œuvrant dans le même domaine. Pour la bonne raison d'absence de comparaison avec un grand nombre de cas semblables en ce qui a trait au domaine et/ou différent au niveau de la taille et du système utilisée font en sorte qu'il n'est pas faisable de parvenir à faire des

généralisations sur nos conclusions, étant donné les différents contextes qui existent. Outre cela, en raison de contraintes temporelles et de difficulté d'approcher les entreprises, la collecte de données se limite à dix répondants. Ainsi, cette taille limitée de l'échantillon a pour conséquence de limiter fortement la possibilité de généraliser les résultats obtenus par cette étude. De plus, la sélection des répondants a été orientée selon le système utilisé, la taille et le secteur où opère l'organisation. Malgré la volonté de privilégier des organisations de différentes tailles et secteurs d'activité afin d'assurer une plus grande diversité des bénéficiaires, cela offre une vision partielle sur l'effet de chacun de ces bénéficiaires.

L'impossibilité de généraliser l'apport de cette étude s'explique aussi par le fait que notre étude se concentre seulement sur un exemple de système de gestion de la connaissance qui est l'intranet, il se peut que nos répondants utilisent d'autres systèmes pour gérer les connaissances. De ce fait, nos interlocuteurs ont peut-être donné une vision non complète en ce qui a trait aux bénéficiaires réalisables lors de l'utilisation de SGC. Aussi, par le fait que les bénéficiaires sont pour la plupart de nature qualitative, et donc il y a une absence de résultat stéréotypé, ou chacun des répondants donne sa propre vision, sa propre idéologie selon son expertise. En plus, la diversité des systèmes utilisés dans chaque organisation et la multiplicité des domaines où œuvre chaque organisation ne permet pas de confirmer les mêmes bénéficiaires. Toutefois, cela permet d'avoir un grand nombre de bénéficiaires d'une grande diversité.

Une autre limite liée à l'analyse de données. L'étude n'est pas à l'abri de certains biais personnels du chercheur qui ont pu interférer dans l'analyse de données. En raison, de la nature qualitative des bénéficiaires et du caractère exploratoire de notre étude, l'interprétation du chercheur prend beaucoup de place, même si plusieurs précautions ont été prises pour favoriser une approche objective : l'emploi de guide d'entrevue, le suivi d'une démarche d'analyse méthodique ou encore les interactions avec le directeur de recherche.

Une dernière limite de notre recherche est la carence en documents qui aiderait à enrichir les résultats obtenus. En effet, toutes les organisations ne détiennent pas de documents qui renseignent sur les bénéficiaires du système de gestion de la connaissance qu'ils utilisent. Toutefois, le maintien de ce genre de documents est très important pour l'organisation afin d'avoir un repère sur lequel se baser pour connaître l'utilité et l'apport du système utilisé.

5.5 Avenues de recherche

La recherche scientifique étant en continue évolution, la présente étude pourrait dans une certaine mesure inspirer certaines avenues de recherche. En effet, en considérant les limites de cette étude, au niveau de l'échantillonnage, de la collecte de données, il serait intéressant pour les recherches de répliquer ce travail mais à une plus grande échelle, qui permettrait non seulement de confirmer ou d'infirmer les résultats déjà obtenus dans le cadre de cette étude, mais aussi et surtout de confirmer les tendances et de généraliser les résultats obtenus. En effet un échantillon plus grand est essentiel dans la validation et la généralisation des résultats et offre aussi la possibilité d'effectuer une analyse comparative des bénéfices et de leurs effets. De plus il serait intéressant d'étaler cette recherche à d'autres systèmes de gestion de la connaissance.

En résumé, les bénéfices émanant de l'utilisation de systèmes de gestion de la connaissance et comment ils impactent la connaissance, les acteurs organisationnels et l'organisation est un concept difficile à cerner avec de nombreuses implications tant du point de vue de la recherche que de la pratique. De plus, d'un côté, la vitalité de ces systèmes pour l'organisation à cause des bénéfices qu'ils engendrent et d'un autre côté, le manque d'implication managériale ouvre la porte à de belles opportunités de recherche.

Annexe 1 : Directives accompagnant le questionnaire Anonyme

Contexte :

Les principaux bénéfices liés à l'utilisation d'un SGC.

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre du mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement de la connaissance et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe 2 : Questionnaire

Mise en contexte

Étude sur les bénéfices d'un SGC – le concept Intranet

La gestion de la connaissance n'est pas née d'aujourd'hui. Depuis l'aube des temps, l'être humain génère, partage et transfère de la connaissance de génération en génération. Toutefois, gérer les connaissances, dans un contexte organisationnel, de manière efficace n'est pas chose facile. Et, selon la littérature, les systèmes de gestion de la connaissance ont un rôle significatif dans le succès des initiatives en GC.

Ainsi, vu le rôle indéniable que détient les systèmes de gestion de la connaissance dans la réussite d'une gestion efficace de la connaissance, il serait intéressant et nécessaire de s'interroger sur les bénéfices de ces systèmes dans un contexte organisationnel.

L'objectif de la présente étude est de répondre aux deux questions de recherche suivantes:

- Quelles sont les principaux bénéfices réalisables des systèmes de gestion de la connaissance?
- Comment ces bénéfices affectent-ils la connaissance organisationnelle, les acteurs organisationnels et l'organisation?

Informations générales sur la participation à la recherche

- ✓ Pour notre recherche nous avons choisi le concept intranet comme SGC.
- ✓ Les candidats qui participeront à notre recherche doivent être des employés d'une organisation et doivent utiliser l'intranet comme SGC.
- ✓ Le recrutement des participants se base sur le réseau personnel du chercheur (échantillon de convenance).
- ✓ La participation des candidats est sur une base bénévole sans aucune rémunération et l'étude n'a aucun impact sur les participants à part avoir une meilleure compréhension des bénéfices réalisables et de leurs impacts.
- ✓ La collecte de données se subdivise en deux principales étapes:

- La première étape vise à recueillir des données sur le candidat, son entreprise, ainsi que sur le système intranet utilisé. Cela, se fait, par l'envoi d'un email personnel, à chacun des candidats, qui incluent un document qui présente les raisons et les objectifs de l'étude, un questionnaire pour récolter les données démographiques du répondant, ainsi qu'un formulaire B de consentement à une entrevue hors organisation et un formulaire D de directives accompagnant le questionnaire, incluse directement dans la première page.
- Dans une seconde étape, les candidats qui ont accepté à participer dans la recherche, seront invité, selon leurs disponibilités, à une entrevue individuelle semi-structurée de 30 à 45 minutes. Celle-ci aura pour but de recueillir des données afin de répondre à deux questions de recherche. (cf. mise en contexte ci-dessus). S'il y a lieu, le formulaire H d'autorisation de consultation de documents ou de base de données sera rempli.

Questionnaire – Données démographiques

Renseignements généraux

1. Sexe

Homme

Femme

2. Age

Entre 20 et 30

Entre 31 et 40

Entre 41 et 50

Plus que 50

3. Quel type de poste vous occupez actuellement

4. Quel sont vos responsabilités ainsi que vos taches principales?

5. Dans quel secteur votre organisation œuvre et quelle est son activité principale?

6. Quel est le nombre d'employés et le nombre de cadre de votre organisation?

Compétence et expérience professionnelle

7. Quel est le plus haut degré de formation universitaire complétée?

8. Quel est le nombre d'années passé au sein de la compagnie?

9. À votre avis, connaissez-vous bien la notion de gestion de la connaissance?

Aucune

Débutant

Intermédiaire

Avancé

Expert

10. Qu'est-ce que vous entendez par gestion de la connaissance?

11. Avez-vous un programme de gestion de la connaissance au sein de la compagnie?

Non Oui

a. Si Oui, en quelques mots, en quoi consiste votre programme de gestion de la connaissance ?

b. Quelle partie du programme de gestion de la connaissance le système est destiné à soutenir?

c. Est-ce que vous considérez la gestion de la connaissance une des priorités de l'entreprise?

d. Quel est le degré d'importance de la GC dans votre organisation?

Annexe 3 : Guide d'entrevue

Informations générales sur l'entrevue :

- ✓ L'entrevue vise à recueillir des informations permettant à mener à terme une recherche sur les bénéfices qui pourraient être obtenus lors de l'utilisation de systèmes de gestion de la connaissance, dans un contexte organisationnel.
- ✓ La recherche est faite dans le cadre de rédaction d'une thèse de maîtrise en sciences de la gestion à l'école HEC de Montréal, sous la direction du professeur Alina Dupolivici.
- ✓ La présente étude souscrit aux règles d'éthique et de déontologie en vigueur à HEC Montréal. Les informations ne sont strictement recueillies qu'à des fins de recherche. Le chercheur prend un engagement formel de confidentialité. Pour la publication des résultats de recherche, si les entreprises concernées le désirent, toutes les mesures seront prises pour assurer leur anonymat.

Introduction :

- ✓ Présentation du chercheur.
- ✓ Rassurer le répondant sur l'entrevue
- ✓ Rappel du sujet et de l'objectif de l'entrevue.
- ✓ Explication du déroulement de l'entrevue :
 - Durée estimée de 30 à 45 minutes,
 - Questions en lien avec l'utilisation du système d'intranet comme SGC.
- ✓ Explication des règles d'anonymat et de confidentialité régissant les propos tenus lors de l'entrevue :
 - Signature du formulaire B de consentement à une entrevue hors organisation.
 - Demande d'autorisation pour enregistrer l'entrevue.
 - Signature du formulaire H d'autorisation de consultation de documents ou de base de données, s'il y a lieu.

Contenu:**Spécifications techniques et utilisation du système d'intranet**

1. Quel système intranet utilisez- vous?

2. Quel est le fournisseur du système utilisé?

3. Depuis quand utilisez-vous le système intranet?

4. Qui utilise le système dans la compagnie?

5. À votre avis, quel est votre degré d'expertise avec le système d'intranet?

Aucune

Débutant

Intermédiaire

Avancé

Expert

6. Pouvez-vous me donner des exemples de la façon dont vous utilisez le système pour soutenir les activités de GC?

7. Comment définissez-vous ainsi votre système de gestion de la connaissance et quel rôle joue-t-il dans le contexte actuel de votre entreprise?

8. Dans votre compagnie utilisez-vous d'autre système de gestion de la connaissance?

Non Oui

a. Si Oui lequel(s)?

9. Est-ce que vous avez rencontré des défis associés à l'utilisation d'intranet?

Non Oui

a. Si Oui lequel(s) et comment vous les avez gérer?

Impacts des bénéfices

10. Quelles sont les bénéfices réalisables lors de l'utilisation d'intranet en tant que système de gestion de connaissance sur chacun des trois niveaux :
 - a. Organisationnel ?
 - b. Acteurs organisationnels ?
 - c. Connaissance ?
11. Sur la base de votre expérience avec le système intranet comment ces bénéfices affectent-ils:
 - a. Le niveau organisationnel ?
 - b. Le niveau des acteurs organisationnels ?
 - c. Le niveau de la connaissance ?
12. Est-ce que vos attentes ont été satisfaites en termes de bénéfices?
 - a. Si Oui, détaillé?
 - b. Si Non, dans quel sens? Et pourquoi?

Conclusion :

- ✓ Demander au répondant s'il souhaite ajouter des éléments ou émettre des commentaires par rapport au déroulement de l'entrevue.
- ✓ Remercier le répondant et souligner l'importance de sa contribution.
- ✓ Arrêter l'enregistrement et conserver les formulaires.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engage à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

➤ **Niveau de confidentialité**

- J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

➤ **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom _____ et _____ nom _____ :

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Tarik Debbaghi _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 5 : Tableaux et schémas – Éléments de réponse de la deuxième question de recherche

Propos du répondant A concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant A (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ *L’amélioration de la structuration* de la connaissance permet aux membres de l’équipe de mieux partager et d’accéder plus facilement aux connaissances, ce qui *facilite l’exécution* de leurs tâches. ”

“ *L’amélioration de l’accessibilité* à la connaissance et la *facilité de son partage*, dû à intranet, permet d’avoir une *base de connaissances plus complète*, ce qui *facilite la formation continue*. ”

“ *La formation continue va améliorer les compétences* de chacun en particulier et du groupe en général, et ainsi permet à chacun *d’évoluer au sein de l’organisation*. ”

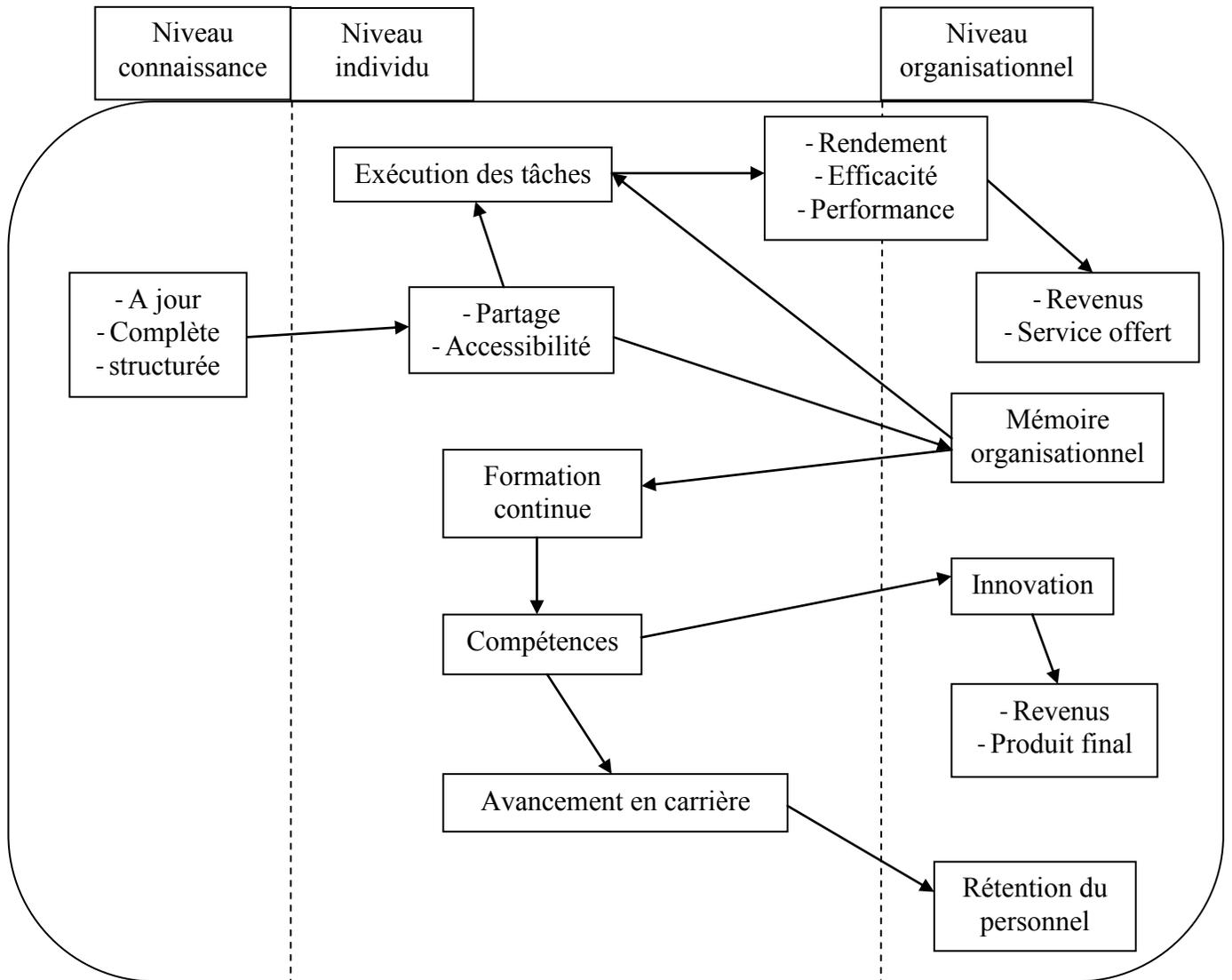
“ *L’amélioration de la rétention d’employés* et à priori dû au fait que l’employé, *évolue au sein de la compagnie*. ”

“ La *mise à jour* de la connaissance a un impact direct sur *la réalisation du travail*, premièrement en aidant à *réduire le temps de soutien* ce qui *augmente l’efficacité*, le rendement et deuxièmement en évitant d’être pénaliser par exemple, dans un cas d’absence de la personne en charge du projet, ce qui *améliore la performance*. Ces progrès individuel et organisationnel vont aider à *améliorer le service à la clientèle* et surtout permettre à l’organisation *d’augmenter ces revenus*. ”

“ L’intranet contribue à la création d’une *mémoire organisationnelle riche et accessible* cela *facilite l’évolution de la connaissance de chacun* ce qui permet à la compagnie d’être *plus innovante* et ainsi améliorer le produit final et prendre plus de contrat ce qui *augmente les revenus*. ”

“ L’intranet aide à avoir *de la connaissance complètes, à jour et très bien structurées* et ainsi offre aux employés les outils nécessaires pour *faciliter l’accès et le partage de ces connaissances*. Tous ces avantages, aide l’employé à *mieux exécuter son travail* et ainsi être *plus productive, plus efficace et plus performant*, ce qui permet *d’augmenter les revenus* de la compagnie tout en offrant un *service adéquat*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant A



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant A, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude. Les niveaux sont séparés par les pointillés

Propos du répondant B concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant B (les effets pour chacun des niveaux sont mis en *italique*)

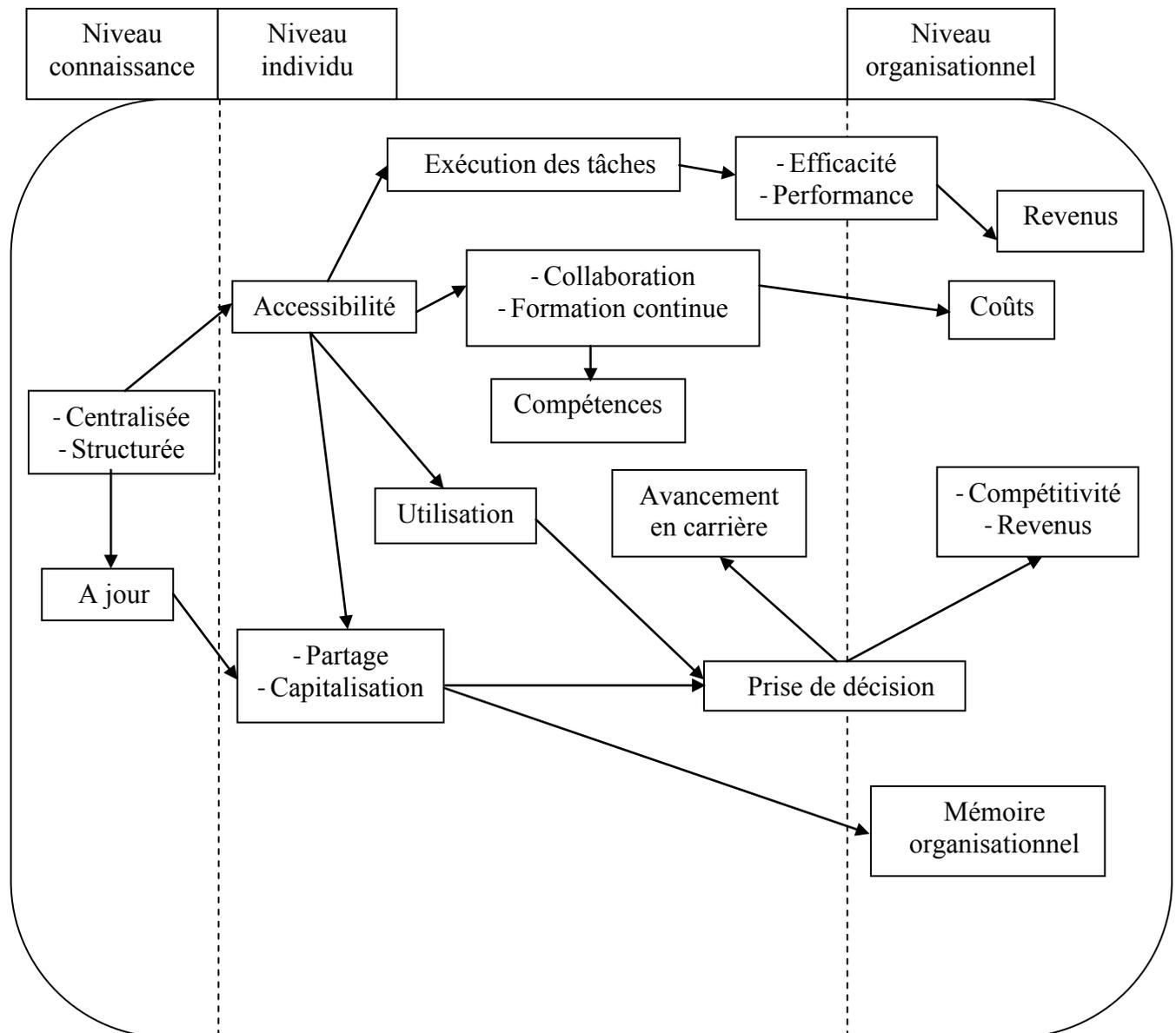
“ L'intranet emmagasine d'une manière *structurée et centralisée*, un nombre *énorme* de connaissances. Cela fait en sorte de *faciliter l'accessibilité* aux connaissances et ainsi de *réduire le temps et l'effort investis* par chaque individu de l'organisation lors de *l'exécution de ces tâches*. De ce fait, on remarque une nette amélioration de la *performance* et de *l'efficacité* de chacun qui se traduit nécessairement par une *augmentation des revenus*. ”

“ La *structuration* et la *centralisation* qu'offre intranet, à divers sources de connaissances vitales, améliore *leur accessibilité* et leur *mise à jour*. Ceci octroie, avant tout, une *amélioration du partage* et facilite la *capitalisation sur la connaissance* ce qui est primordiale, tout d'abord, pour une *prise de décisions plus éclairées* avec une portée dépassant la simple limite individuelle voir stratégique et ensuite, pour le *maintien d'un patrimoine de connaissance consistant et riche*. ”

“ La *capacité d'apprentissage* évolutif du système, la *structuration simplifiée* et la centralisation de la connaissance, *facilite l'accessibilité* à une connaissance, rendue *complète et abondante*, grâce à intranet. Cette accessibilité abondante et facile à la connaissance *améliore la collaboration* et la *formation continue* de chaque individu de l'organisation. Ce qui fait en sorte *d'améliorer les compétences* de chacun. Tout en *diminuant les coûts d'apprentissage*. ”

“ L'accès *structuré et étendu*, qu'offre intranet, à divers sources de connaissances vitales octroie une *compréhension plus ouverte* et une *meilleure utilisation du patrimoine* de connaissance, ceci influence énormément la capacité de l'individu à *prendre des décisions éclairées* nécessaires à *l'atteinte des objectifs*. Donc *plus de primes* et *plus de responsabilités* et d'un autre côté, l'organisation gagne *en compétitivité* et surtout *accroît ces revenus*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant B



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant B, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude. Les niveaux sont séparés par les pointillés.

Propos du répondant C concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant C (les effets pour chacun des niveaux sont mis en *italique*)

“ Le système intranet aide à *mieux structurées* les connaissances de façon à réduire énormément le *temps et l'effort investi* lors de *l'accès aux connaissances* requises à *la réalisation du travail*. ”

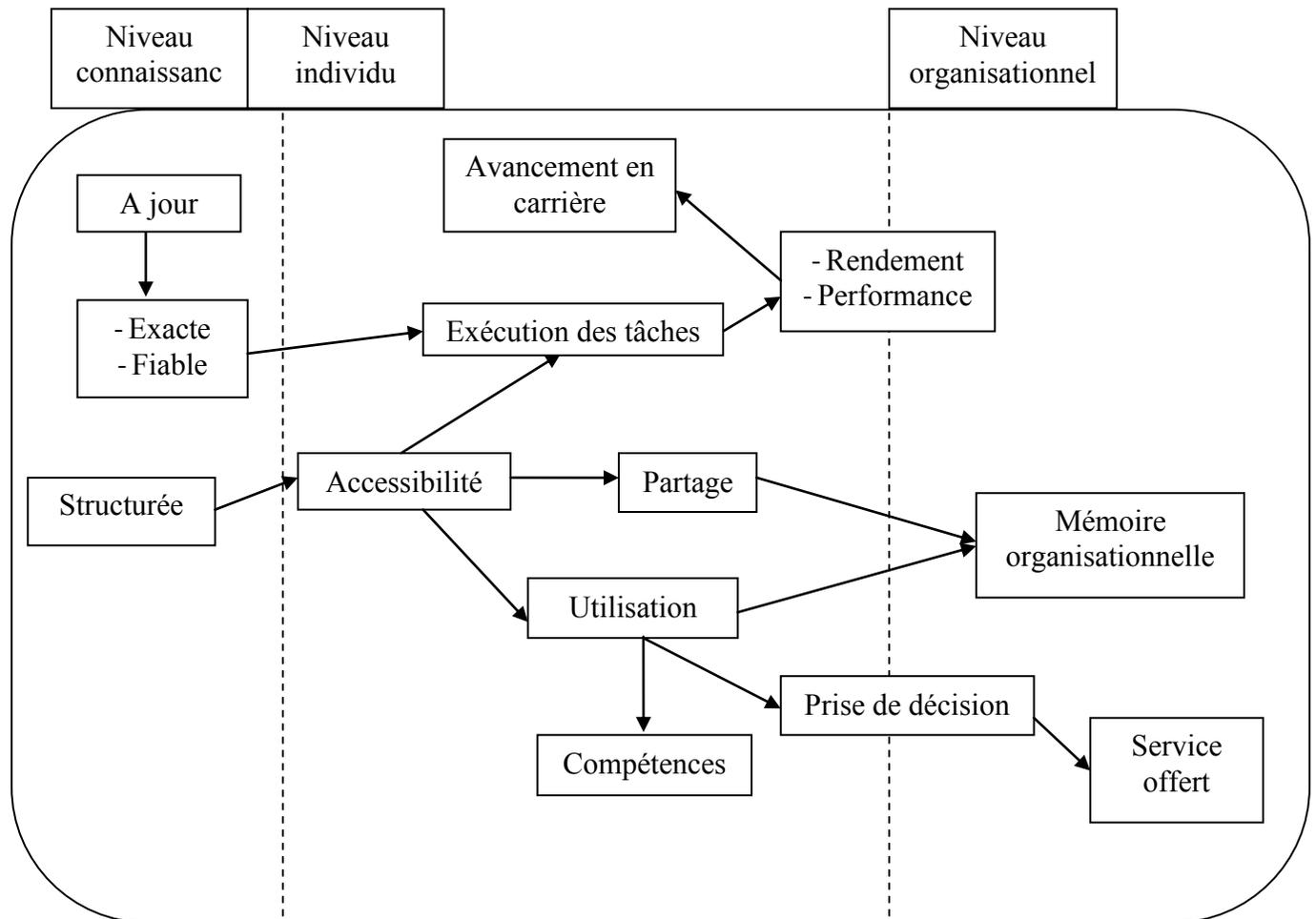
“ Le système facilite la *mis à jour de la connaissance* organisationnelles et ainsi permet d'avoir de la connaissance *plus exactes et plus fiables* qui contribuent considérablement à *la bonne exécution des tâches*. ”

“ *L'amélioration de l'accessibilité*, facilite *l'exécution du travail* et ainsi augmente *le rendement et la performance*. Ce qui favorise *l'avancement en carrière et l'obtention de prime*. ”

“ *L'amélioration de l'accessibilité*, offre une *meilleure connaissance et utilisation de l'existant*, ce qui aide à *l'amélioration des compétences* de chaque individu de l'organisation et à *la prise des bonnes décisions* que ça soit au niveau *individuel ou organisationnel*. *La prise de bonne décision* se reflète sur le *service offert*. ”

“ *L'amélioration de l'accessibilité*, permet une *meilleur utilisation et partage* de la connaissance, favorisant ainsi *le maintien d'un historique et héritage de connaissance riche et consistant*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant C



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant C, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude.

Propos du répondant D concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant D (les effets pour chacun des niveaux sont mis en *italique*)

“ Grâce à intranet la connaissance qui émanent de plusieurs sources est rendue *structurée, à jour et bien documentée*. Ce qui *facilite l’accessibilité* et ainsi *sauve du temps* considérable lors de la réalisation du travail. ”

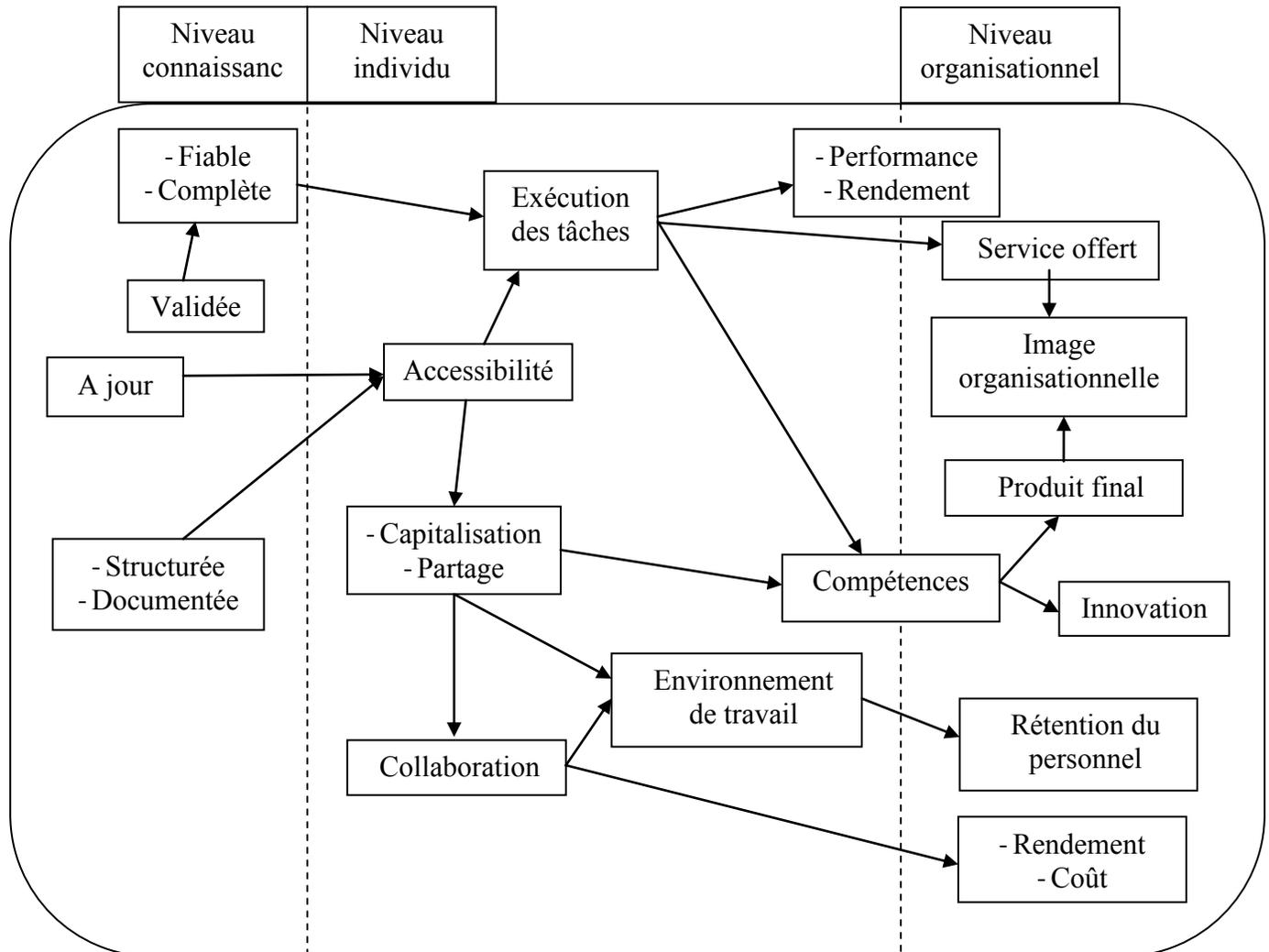
“ *L’amélioration de l’exécution du travail* accroît la *performance* et le *rendement* de chacun et de l’organisation en général. ”

“ L’intranet *facilite la validation* de la connaissance donc elles sont *plus fiables et plus complètes*. Cela réduit le *temps de réponse* et du coup *améliore le livrable et le service offert*, ce qui engendre *l’amélioration de l’image organisationnelle*. ”

“ *L’accessibilité* à une connaissance *structurée, validée et très bien documentée* aide tout d’abord, à *faciliter le partage de la connaissance* et à *capitaliser* sur le patrimoine de connaissance organisationnelle, ce qui *améliore la collaboration et la qualité de vie au travail*. En plus, ceci aide à développer les *compétences individuelles* et du coup *organisationnelles* ce qui aide à *optimiser le produit final* et à *développer l’innovation organisationnelle*. ”

“ *L’amélioration de la collaboration* influence *significativement l’augmentation du rendement* et la *réduction des coûts* et *impact positivement la qualité de vie au travail* donc *taux de roulement diminue*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant D



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant D, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude.

Propos du répondant E concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant E (les effets pour chacun des niveaux sont mis en *italique*)

“ L’intranet facilite la *mise à jour* de la connaissance et sa *validation* et la rend donc *plus fiable*. Il est également un outil qui aide à la *centralisation* et la *structuration* de la connaissance, ce qui a pour effet, une *accessibilité plus accrue*. L’amélioration de *l’accessibilité* et de la *fiabilité* de la connaissance favorise *l’utilisation* de celle-ci. ”

“ *Documenter* les connaissances pour faciliter *l’utilisation et le partage*. ”

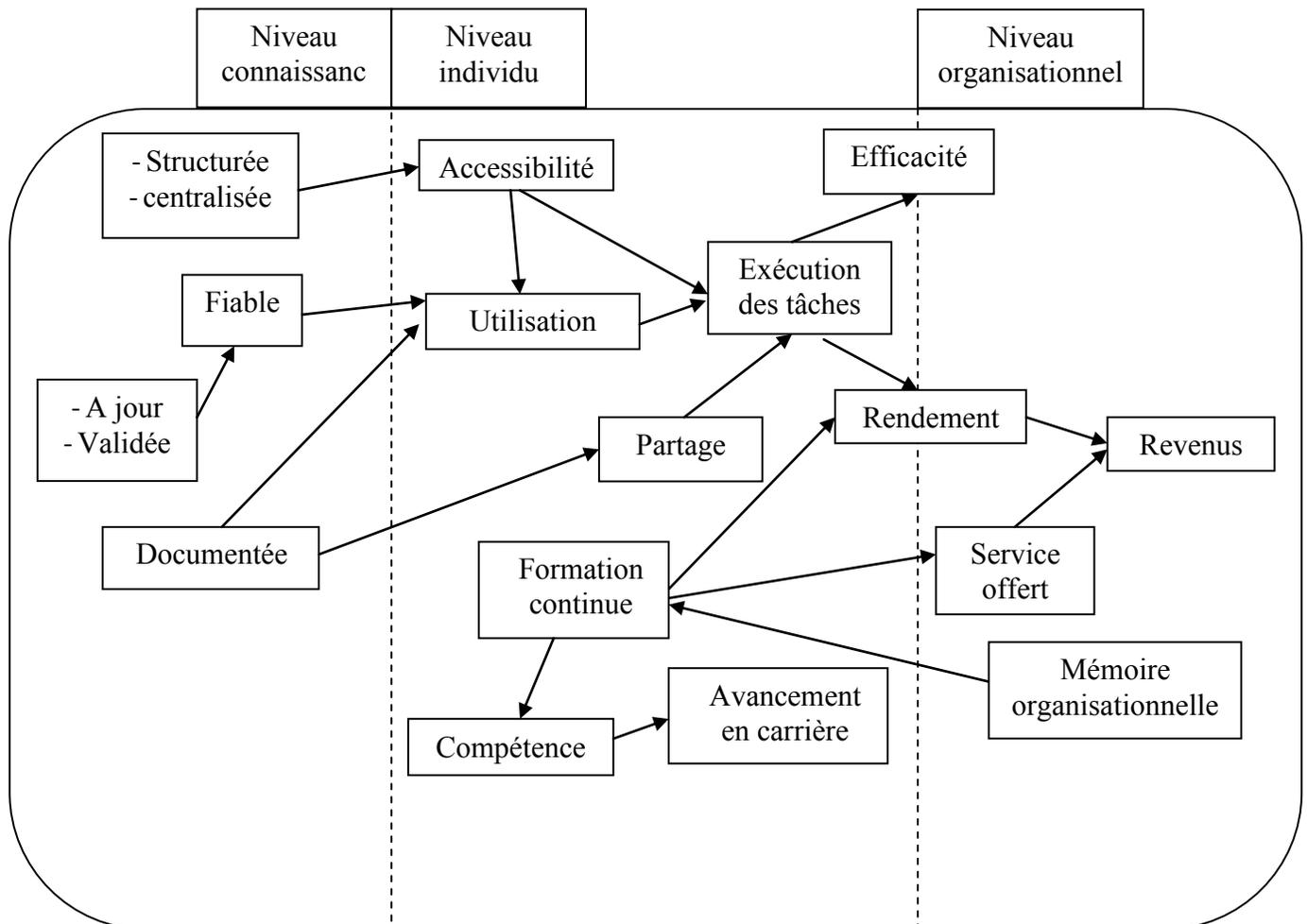
“ Connaissances plus *structurées* et *centralisées* donc *plus facile* à accéder à la connaissance recherchée pour *l’exécution du travail*. ”

“ L’intranet, constitue un canal unique de communication et de *partage* pour les utilisateurs, il améliore donc *l’efficacité* et le *rendement* de ces derniers en leur permettant de sauver du *temps dans l’exécution de leurs tâches*. ”

“ L’intranet constitue une source *d’amélioration continue*, Ceci a pour effet d’améliorer le *rendement* et le *service rendu* et ainsi permet la génération de *plus de revenus*. ”

“ *Transparence et meilleure visibilité* du patrimoine de connaissance, ce qui facilite la *formation continue*. Donc il permet aux *salariées d’être plus compétant et ainsi avoir des opportunités d’évoluer en carrière*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant E



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant E, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude.

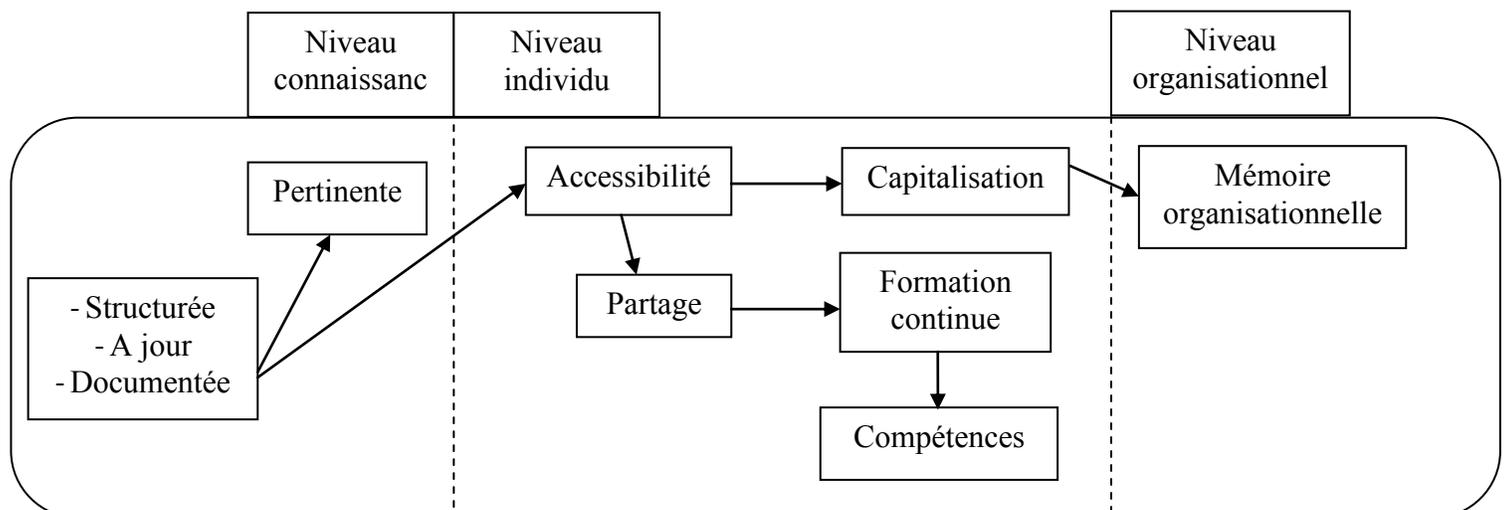
Propos du répondant F concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant F (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ Intranet met à *jour* et *structure* les connaissances de tous les secteurs de l’organisation tout en les *documentant* ce qui rend les connaissances plus *pertinentes* et *facile d’accès*. ”

“ *L’amélioration de l’accessibilité* à la connaissance facilite son *partage* et aide à *l’amélioration continue* et ainsi accroit les *compétences* des utilisateurs. En plus, la *capacité à capitaliser sur la connaissance* est améliorée ce qui *augmente l’efficacité individuelle et organisationnelle* et *facilite l’accessibilité à une mémoire organisationnelle organisée et consistante*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant F



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant F, au moyen d’une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l’étude.

Propos du répondant G concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant G (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ Intranet permet de *bien documenter*, de facilement *mettre à jour* les connaissances et surtout de les rendre *accessibles* au moment voulu. Ainsi, on perçoit un *gain en temps* et une *diminution en effort* très importante lors de la *réalisation du travail quotidien*. Ce qui améliore grandement *l’environnement de travail* et ainsi amène un certain *progrès au niveau du rendement* et une amélioration de la *satisfaction clientèle*. ”

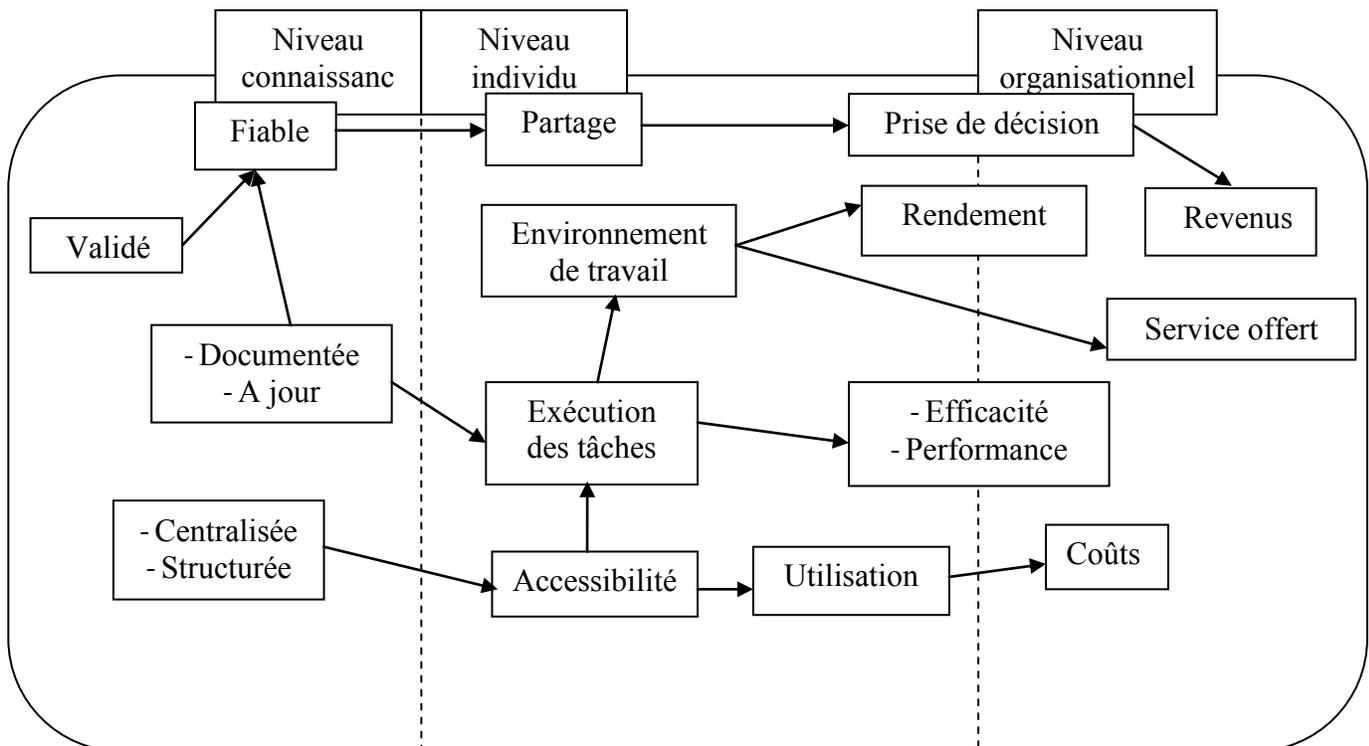
“ Grâce à intranet les connaissances sont rendues à *jour, validées* et *bien documentées*. Ce qui leurs octroient une *fiabilité* qui installe une *certaine confiance* et ainsi *favorise leur partage*. ”

“ *L’amélioration du partage* a permis d’améliorer la *prise de décisions*. Ce qui a engendré une *augmentation des revenus*. ”

“ Les connaissances avec intranet sont rendues *facilement et rapidement accessibles* car elles sont *mieux structurées* et surtout *centralisées*. Ceci fait en sorte d’avoir une *meilleure vision* et *utilisation* du patrimoine de connaissances. Ce qui engendre une *diminution des coûts*. ”

“ Intranet a *allégé les processus* et les *procédures de travail* on éliminant beaucoup d’activités qui n’avait pas de valeur ajoutée ce qui engendre une augmentation de *l’efficacité* et de *la performance*. ”

Schéma représentatif des propos du répondant G



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant G, au moyen d’une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l’étude.

Propos du répondant H concernant la deuxième question de recherche

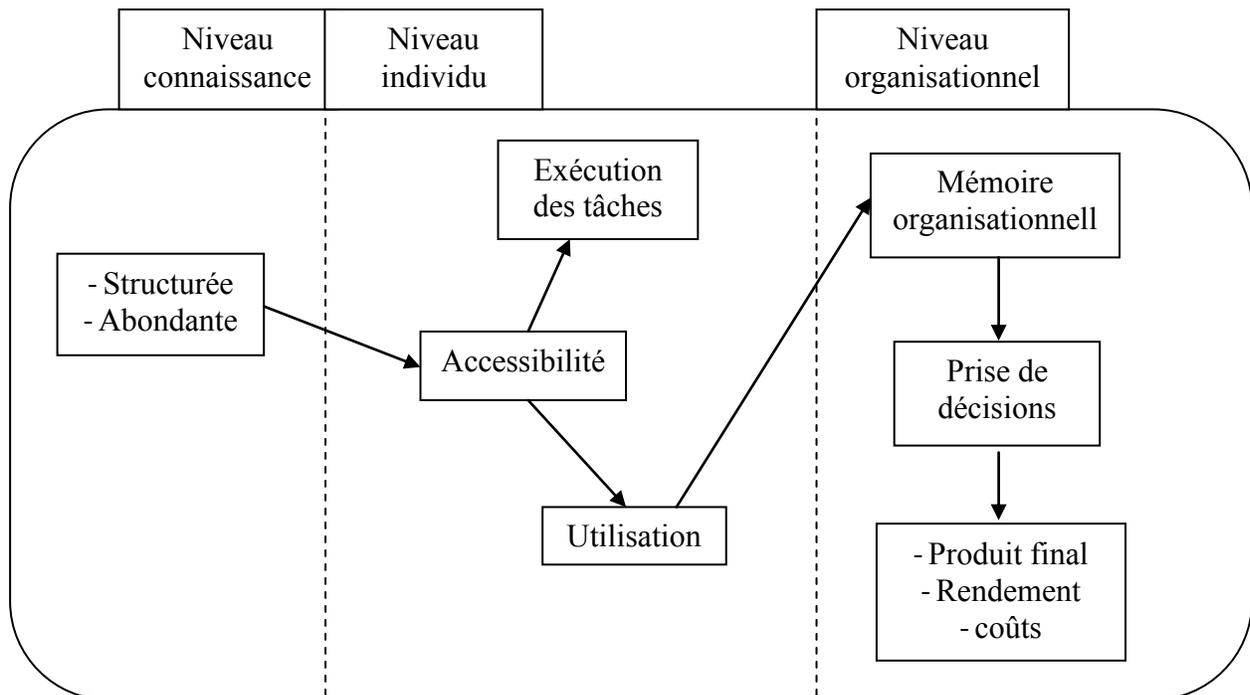
Citations du répondant H (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ L’intranet met à disposition des utilisateurs une somme d’informations et de connaissances *structurées, et abondantes*. Ces deux caractéristiques de la connaissance *facilitent son accessibilité* ce qui rend le travail de chacun plus allégé.”

“ L’intranet est un *référentiel de connaissance* sur lequel l’organisation peut se baser pour corriger des situations semblables, en facilitant la *prise de décision* qui se traduit par des *économies conséquentes de temps et d’argent* pour l’organisation, et qui améliore aussi le *rendement et la qualité du produit final*.”

“ *L’amélioration de l’accessibilité* qu’offre intranet permet *une meilleur utilisation de la connaissance* de façon à créer *une richesse immatérielle* à disposition de l’organisation.”

Schéma représentatif des propos du répondant H



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant H, au moyen d’une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l’étude.

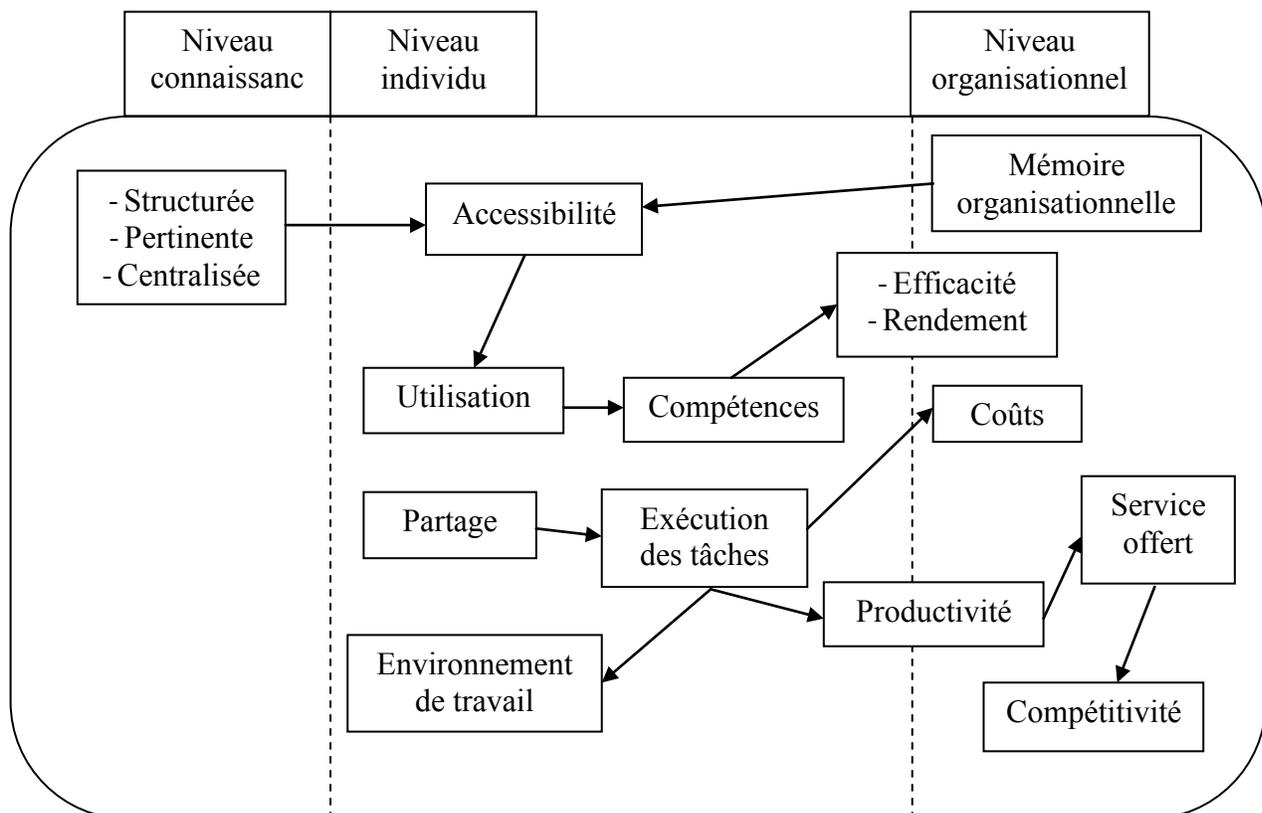
Propos du répondant I concernant la deuxième question de recherche

Citations du répondant I (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ *L’ajout et l’accumulation structurée de la connaissance utiles et disponible dans un seul lieu et non éparpillé résulte en une meilleure accessibilité, et ainsi favorise une utilisation plus efficiente de celle-ci, ce qui implique forcément une amélioration des compétences en interne et permet ainsi l’efficacité des opérations, en évitant de perdre beaucoup de temps à refaire ce que quelqu’un d’autre a déjà fait.* ”

“ *Le système améliore le partage de la connaissance de façon à faciliter l’exécution du travail de tous les jours. Et ainsi permettre l’atteinte rapide d’une certaine productivité recherchés, ce qui a pour conséquence l’amélioration du service offert – ce qui fait de l’intranet un avantage compétitif, l’allègement de l’effort et du stress liés à l’exécution des tâches – ce qui crée un environnement de travail plus agréable et réduit notablement les coûts.* ”

Schéma représentatif des propos du répondant I



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant I, au moyen d’une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l’étude.

Propos du répondant J concernant la deuxième question de recherche

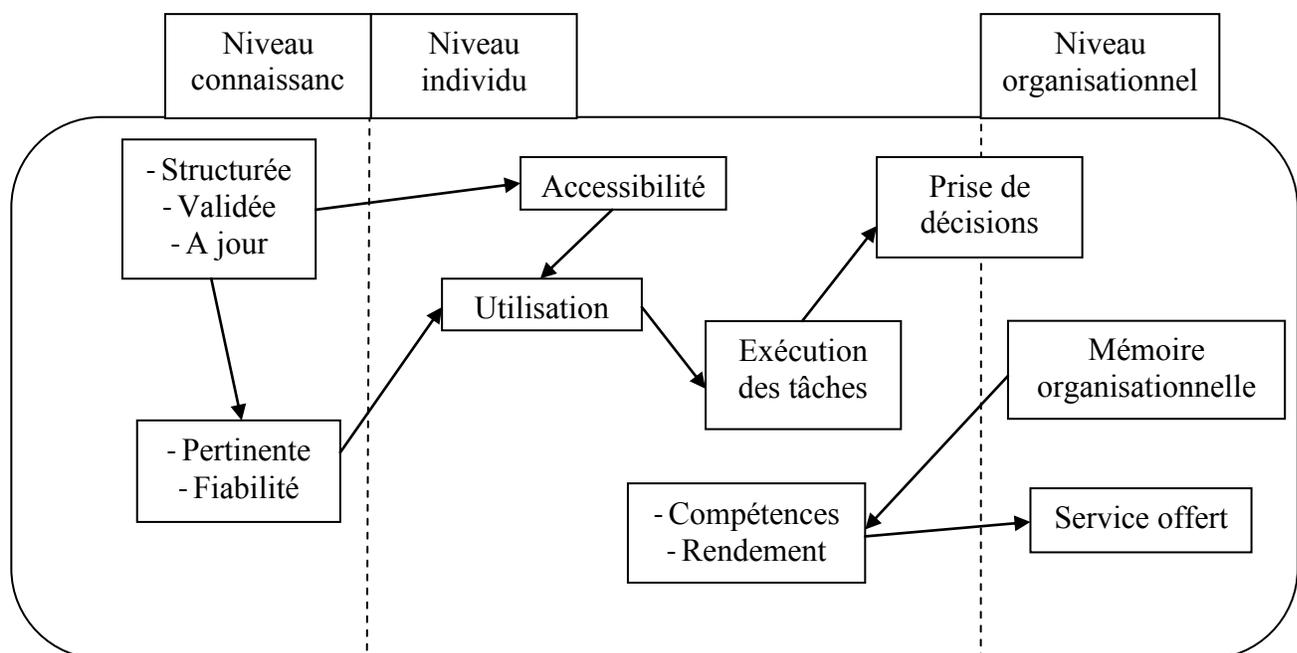
Citations du répondant J (les effets pour chacun des niveaux sont mis en italique)

“ Le système intranet facilite *la mise à jour et la validation* de la connaissance, en plus il permet *de mieux l’organiser et la structurer*. Ceci améliore *sa pertinence, sa fiabilité et la rend plus utile*. En plus, son *accessibilité* devient plus facile ce qui offre une *meilleure connaissance et utilisation de l’existant* et ainsi *réduit le temps et minimise les efforts lors de la recherche* de la connaissance nécessaire. ”

“ L’intranet permet le *maintien d’un historique et un héritage en connaissance consistant et riche*, ce qui favorise *l’amélioration des compétences* et du *rendement* du personnel et ainsi *contribue à offrir un service de qualité*. ”

“ Permet de garder *une bonne traçabilité* et une *meilleure utilisation de la connaissance* ce qui *améliore la prise de décision* ”

Schéma représentatif des propos du répondant J



La figure ci-dessus offre un portrait des propos du répondant J, au moyen d'une présentation par processus qui illustre, comment les bénéfices affectent les trois niveaux à l'étude.

Annexe 6 : Tableau – Grille finale des bénéfices

Les principaux bénéfices réalisés selon notre échantillon de dix répondants

Répondants	BÉNÉFICES AU NIVEAU:		
	CONNAISSANCE	ACTEURS ORGANISATIONNELS	ORGANISATION
A : Directeur d'équipe informatique	Connaissance à jour Connaissance plus complète et très bien structurée	Facilite la réalisation du travail (Réduction en temps et en effort) Facilite le partage et l'accessibilité à la connaissance Amélioration des compétences Facilite la formation continue Évoluer au sein de l'organisation Augmente l'efficacité et le rendement Amélioration de la performance	Amélioration de la performance Augmentation des revenus Amélioration de l'efficacité Amélioration de la productivité et du rendement Amélioration le service à la clientèle Amélioration de la rétention du personnel Amélioration de l'innovation Évolution de la connaissance de l'équipe Amélioration du produit final Base de connaissances complète
B : Directeur de projet	Connaissance à jour Connaissance mieux structurée Connaissance plus complète Connaissance centralisée Connaissance plus abondante Connaissance mieux sécurisée	Facilite la réalisation du travail (Réduction en temps et en effort) Facilite le partage de la connaissance Amélioration de l'accessibilité à la connaissance Facilite la formation continue Avancement en carrière Amélioration de la prise de décision Meilleure utilisation et capitalisation sur le patrimoine de connaissance Amélioration de la collaboration Amélioration de la performance Amélioration de l'efficacité Amélioration des compétences	Amélioration de la performance Augmentation des revenus Amélioration de l'efficacité Diminution des coûts d'apprentissage Amélioration de la prise de décision Mémoire organisationnelle plus riche Amélioration de la compétitivité
C : Chef de projet TI	Connaissance à jour Connaissance mieux structurée Connaissance plus fiable Connaissance plus exacte	Facilite la réalisation du travail (Réduction en temps et en effort) Facilite le partage de la connaissance Amélioration de l'accessibilité à la connaissance Amélioration des compétences Avancement en carrière et primes Amélioration de la prise de décisions Meilleure utilisation du patrimoine de la connaissance Amélioration de la performance et du rendement	Amélioration de la performance et du rendement Amélioration du service offert Amélioration des compétences Amélioration de la prise de décisions Maintenir un patrimoine de connaissance consistant et riche Indépendance du départ du personnel
D : Ingénieur en design de circuit intégré	Connaissance à jour Connaissance mieux structurée Connaissance complète Connaissance abondante	Facilite la réalisation du travail (Réduction en temps et en effort) Facilite le partage de la connaissance Amélioration de l'accessibilité à la connaissance	Augmente la satisfaction clientèle Amélioration de la rétention du personnel Gain en innovation Amélioration des compétences

	Connaissance plus fiable Connaissance plus exacte Connaissance validée Connaissance bien documentée	Amélioration des compétences Capitalisation sur la connaissance Amélioration de la performance et du rendement Amélioration de la qualité de vie au travail Amélioration de l'efficacité Amélioration de la collaboration Meilleure utilisation de l'existant et l'historique	Amélioration de la rétention du personnel Réduction des coûts optimisation du produit final Amélioration de la performance Croissance du rendement Amélioration de l'image organisationnelle
E : Analyste financier	Facilite la mise à jour Connaissance plus structurée et centralisée Facilite la validation Connaissance fiable Connaissance mieux documentée et complète	Sauver du temps lors de l'exécution des tâches Faciliter l'utilisation et le partage de la connaissance Plus facile pour accéder à la connaissance recherchée Amélioration des compétences Promotion et avancement en carrière Amélioration de l'efficacité et du rendement Faciliter la formation continue	Augmentation des profits Amélioration de l'efficacité et du rendement Amélioration du service rendu Maintenir un patrimoine de connaissance consistant et riche Amélioration du rendement
F : Agent en amélioration continue	Centralise et structure les connaissances Connaissance abondante Connaissance mieux documentée Connaissance plus pertinente Connaissance à jour	Partage rapide et efficace de la connaissance Grande accessibilité à la connaissance Faire évoluer les compétences Facilite la formation continue Meilleure utilisation de la connaissance Amélioration de l'efficacité	Facilite l'amélioration des compétences Maintenir un historique riche en connaissance Amélioration du rendement
G : Analyste rapport et système financier	Connaissance à jour, toujours structurée et complète Connaissance plus centralisé et abondante Fiabilité de la connaissance Connaissance exacte Connaissance validée Connaissance bien documentée Connaissance pertinente	Gain en temps important lors de l'exécution des tâches Facilite le partage de la connaissance Connaissance directement accessible Meilleure utilisation de la connaissance Amélioration de l'efficacité et la performance Amélioration du rendement Amélioration de l'environnement de travail Prise de décision améliorée	Amélioration de l'efficacité Progrès au niveau du rendement et de la productivité Diminution des coûts et augmentation de la performance Amélioration du service offert Amélioration de la prise de décision Amélioration des revenus Environnement de travail agréable
H : Ingénieur validation	Connaissance plus structurée, plus abondante Améliore la fiabilité de la connaissance	Amélioration de l'exécution des tâches Facilite l'accès à la connaissance Facilite la prise de décision Mieux formé, plus performant Amélioration continue Capitaliser sur la connaissance	Plus rentable et plus innovante facilite la prise de décisions Réduction des coûts, Économies en argent Amélioration de la qualité du produit final Amélioration du rendement Création d'une richesse immatérielle
I : Ingénieur en réseautique	La bonne connaissance exacte et complète Connaissance organisée Connaissance centralisée Connaissance mieux sécurisée Connaissance pertinente	Facilite l'exécution du travail Amélioration des compétences Efficacité des opérations et du rendement Amélioration de la productivité Amélioration du partage de la connaissance Meilleur environnement de travail Meilleure accessibilité et utilisation de la	Atteinte rapide du rendement et de l'efficacité voulus Amélioration de la productivité Amélioration du service offert Environnement de travail agréable Réduction des coûts Amélioration de la compétitivité

		connaissance	Ajout et accumulation structurée de connaissances utiles
J : Coordonnateur de projets TI	Facilite la mise à jour et la validation de la connaissance Connaissance mieux structurée Améliore la pertinence et la fiabilité de la connaissance	Facilite le travail de tous les jours en temps et effort Amélioration de l'accessibilité et le partage de la connaissance Amélioration des compétences augmentation du rendement Faciliter l'utilisation de la connaissance Facilite la prise de décision	Amélioration de la performance et l'efficacité Service rendu aux clients est amélioré Amélioration de la prise de décisions Maintenir un patrimoine de connaissance consistant et riche
Revue littérature	Connaissance à jour Connaissance structurée Connaissance complète Connaissance abondante Connaissance plus fiable Connaissance exacte Connaissance pertinente	Amélioration de la capacité de l'individu à exécuter ces tâches Amélioration de l'accessibilité à la connaissance Amélioration des compétences Faciliter le partage de la connaissance Amélioration de l'efficacité et de la performance Augmentation du rendement Amélioration l'utilisation de la connaissance	Amélioration de la compétitivité Réduction des coûts Amélioration du service à la clientèle Augmentation du rendement Amélioration des revenus Amélioration de l'efficacité des employés Amélioration du produit final Amélioration de l'innovation Développement des compétences Amélioration de la rétention du personnel Amélioration et expansion de la mémoire organisationnelle

Annexe 7 : Tableaux – Éléments de réponse de la deuxième question de recherche en chiffre

Tableau - Bénéfices qui affectent le niveau de la connaissance

Bénéfices sur le niveau de la connaissance	Effets sur le niveau de la connaissance	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence
Structurée	À jour	B	1/10
	Pertinence	F, J	2/10
	Fiabilité	J	1/10
À jour	Fiabilité	C, E, G, J	4/10
	Pertinence	F, J	2/10
	Exacte	C	1/10
Centralisée	À jour	B	1/10
Documentée	Pertinence	F	1/10
	Fiabilité	G	1/10
Validée	Fiabilité	D, E, G, J	4/10
	Complète	D	1/10
	Pertinence	J	1/10

Tableau - Bénéfices qui affectent le niveau des acteurs organisationnels

Bénéfices au niveau de la connaissance	Effets sur le niveau des acteurs organisationnels	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence
Structurée	Partage	A	1/10
	Accessibilité	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J	10/10
À jour	Partage	A, B	1/10
	Accessibilité	A, D, F, J	4/10
	Exécution tâches	G	1/10
	Capitalisation	B	1/10
Complète	Partage	A	1/10
	Accessibilité	A	1/10
	Exécution tâches	D	1/10
Fiabilité	Utilisation	J, E	2/10
	Partage	G	1/10
	Exécution tâches	D, C	2/10
Abondance	Accessibilité	H	1/10
Centralisée	Accessibilité	B, E, G, I	4/10
Documentée	Accessibilité	D, F	2/10
	Partage	E	1/10
	utilisation	E	1/10
	Exécution tâches	G	1/10
Validée	Accessibilité	J	1/10
Exacte	Exécution tâches	C	1/10
Pertinence	Accessibilité	I	1/10
	Utilisation	J	1/10

Tableau - Bénéfices qui affectent le niveau des acteurs organisationnels

Bénéfices au niveau des acteurs organisationnels	Effets sur le niveau des acteurs organisationnels	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence
Accessibilité	Utilisation	J, I, H, E, C, B, G	7/10
	Exécution tâches	H, G, E, D, C, B, A	7/10
	Partage	F, D, C, B	4/10
	Capitalisation	D, B, F	3/10
	Collaboration	B	1/10
	Formation continue	B	1/10
Exécution des tâches	Environnement de travail	I, G	2/10
Partage	Exécution des tâches	E, A, I	3/10
	Formation continue	F	1/10
	Compétences et collaboration	D	1/10
	Environnement de travail	D	1/10
Utilisation	Exécution tâches	E, J	2/10
	Compétences	C, I	2/10
Compétences	Avancement en carrière	E, A	2/10
Formation continue	Compétences	B, E, F, A	4/10
Capitalisation	Environnement de travail	D	1/10
	Compétences	D	1/10
	Collaboration	D	1/10
Prise de décision	Avancement en carrière	B	1/10
Rendement	Avancement en carrière	C	1/10
Performance	Avancement en carrière	C	1/10
Collaboration	Environnement de travail	D	1/10
	Compétences	B	1/10

Tableau - Bénéfices qui affectent le niveau de l'organisation

Bénéfices au niveau des acteurs organisationnels	Effet sur le niveau de l'organisation	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence
Accessibilité	Mémoire organisationnelle	A	1/10
Exécution des tâches	Coûts et productivité	I	1/10
	Service offert et produit final	D	1/10
	Rendement	A, C, D, E	4/10
	Performance	A, B, C, D, G	5/10
	Efficacité	A, B, E, G	4/10
Partage	Prise de décision	B, G	2/10
	Mémoire organisationnelle	A, B, C	3/10
	Compétences	D	1/10
Utilisation	Coûts	G	1/10
	Mémoire organisationnelle	C, H	2/10
	Prise de décision	B, C, J	3/10
Compétences	Efficacité et rendement	I	1/10
	Service offert	J	1/10
	Innovation	D, A	2/10
Formation continue	Coûts	B	1/10
	Rendement et service offert	E	1/10
Environnement de travail	Rendement et service offert	G	1/10
	Rétention du personnel	D	1/10
Capitalisation	Prise de décision	B	1/10
	Mémoire organisationnelle	B, F	2/10
	Compétences	D	1/10
Avancement en carrière	Rétention du personnel	A	1/10
Rendement	Service offert	J	1/10
Collaboration	Coûts	B, D	2/10
	Rendement	D	1/10

Tableau - Bénéfices qui affectent le niveau de l'organisation

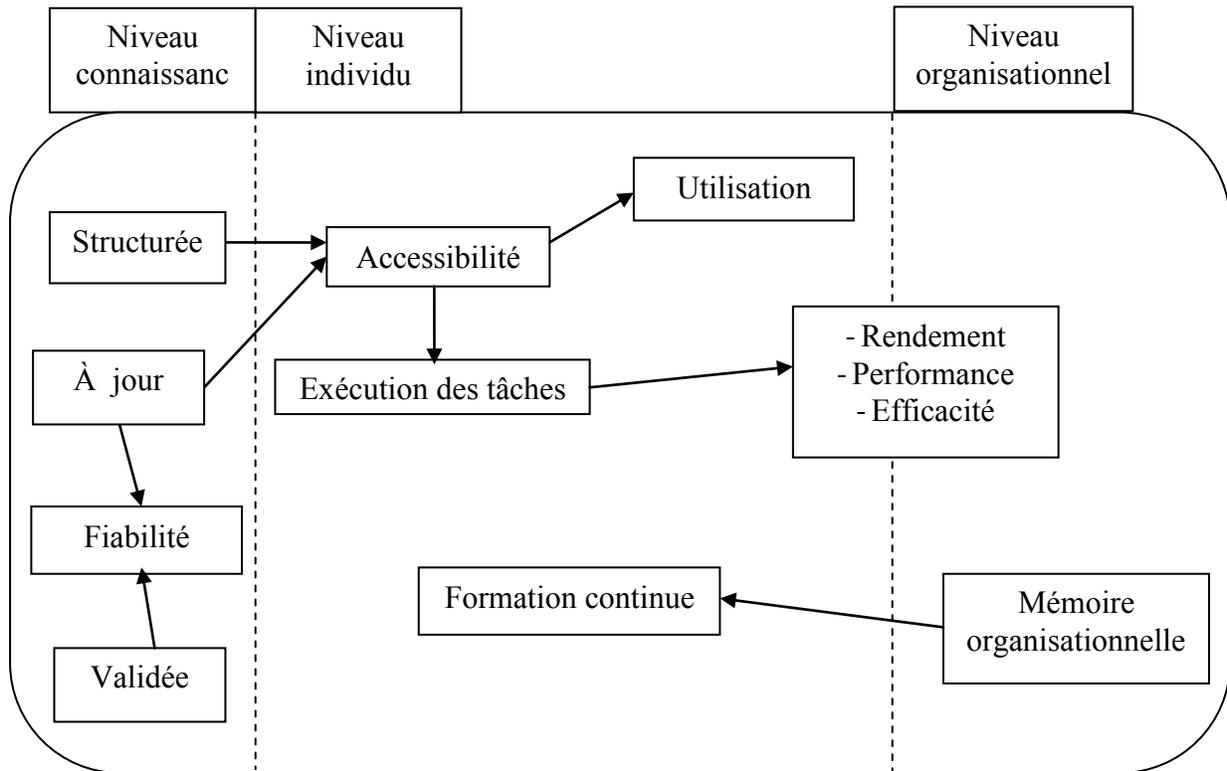
Bénéfices au niveau de l'organisation	Effet sur le niveau de l'organisation	Répondant ayant mentionné le bénéfice	Fréquence
Performance	Revenus	B, A	2/10
	Service offert	A	1/10
Efficacité	Revenus	B, A	2/10
	Service offert	A	1/10
Produit final	Image organisationnelle	D	1/10
Innovation	Revenus et produit final	A	1/10
Prise de décision	Revenus	G, B	2/10
	Compétitivité	B	1/10
	Service offert	C	1/10
	Produit final, rendement et coût	H	1/10
Rendement	Service offert	A	1/10
	Revenu	E, A	2/10
Service offert	Compétitivité	I	1/10
	Image organisationnelle	D	1/10
	Revenu	E	1/10
Productivité	Service offert	I	1/10
Compétences	Innovation, produit final	D	1/10
Mémoire organisationnelle	Prise de décision	H	1/10

Annexe 8 : Les propos des répondants en ce qui a trait aux défis liés aux systèmes de gestion de la connaissance

Défis	Les propos des répondants
En lien avec la technologie	<p>“ La difficulté de structurer le grand flux d’information.” Répondant B</p> <p>“ La difficulté de l’utilisation du système ” Répondant H et J</p> <p>“ Répondre aux besoins en gestion de la connaissance ” Répondant H</p>
En lien avec l’utilisateur	<p>“ Taux de roulement élevé donc les utilisateurs changent continuellement difficulté au début à faire adhérer les nouveaux acteurs organisationnels à utiliser le système ” Répondant B</p> <p>“ On est rendu dépendant du système car personne ne détient toutes les connaissances pour mener à bout un projet ” Répondant E</p> <p>“ Manque d’implication des utilisateurs puisqu’ils ne perçoivent pas l’importance du système et de sa valeur ajoutée; L’utilisateur ne voit pas ce qu’il gagne de l’utilisation du système ...Attentes non satisfaite : le système n’est pas assez riche en connaissance pour être exploiter à son maximum car les utilisateurs considèrent l’alimentation du système en connaissances comme une taches secondaires et non indispensables.” Répondant C</p> <p>“ Difficulté d’adhérences et de contribution des utilisateurs car ils se sentent vulnérables dû à la traçabilité (peur de s’impliquer) et partage de leurs connaissances ...Manque d’engagement et de motivation de l’utilisateur en ce qui a trait à l’alimentation du système en connaissance” Répondant H</p> <p>“ Obligation et vitalité de l’alimentation du système en connaissance” Répondant J</p>
En lien avec la haute direction	<p>“ Inciter les acteurs organisationnels à contribuer régulièrement et utiliser le système par exemple en mettant des indicateurs sur leurs fiche annuel d’évaluation ... Manque de sensibilisation du gain de l’utilisation du système (gain matérielle et autres) ” Répondant C</p> <p>“ Responsabilisés les utilisateurs sur l’importance du système pour leur travail quotidien” Répondant E</p> <p>“ Absence d’incitatives pour l’implication des usagers” Répondant D</p> <p>“ instauration d’incitatives; en consacrant un bout du budget pour alimenter le système” Répondant B</p> <p>“ Implication de la haute direction ” Répondant D et B</p> <p>“ Engagement de la haute direction ” Répondant G</p> <p>“ Motivation et engagement des utilisateurs doit être une priorité de la haute direction ” Répondant J</p>

Annexe 9 : Éléments de réponses à la deuxième question de recherche – schéma représentatif

Schéma représentatif des effets des bénéfices les plus cités par nos répondants



Bibliographie

- Alavi, M. et D. E. Leidner, "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits", *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1999.
- Alavi, M. et D. E. Leidner, "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS quarterly*, 2001, pp. 107-136.
- Al-Busaidi, K. A., L. Olfman, T., Ryan et G. Leroy, "Revealing the Antecedents and Benefits of KMS Use: An Exploratory Study in a Petroleum Company in Oman." *The Electronic Proceeding of the 9th International Conference on Decision Support Systems*, 2007, pp. 2-4.
- Allee, V. "12 Principles of knowledge management", *Training & Development*, 51(11), 1997, pp. 71 –74.
- Aubert, B. A., J.-G., Bernard et C., Caro-Gonzalez, "Defining Knowledge Management System Risk", *PACIS Proceedings*, 21, 2011.
- Bahloul, D., "Une approche hybride de gestion de la connaissance basée sur les ontologies", thèse de doctorat, Institut national des sciences appliquées de Lyon, Décembre 2006, 249 pages.
- Bakshi, R. "Key Issues in Knowledge Management: Introductory Analysis." *Pakistan Journal of Social Sciences*, 3(5), 2005, pp. 715-723.
- Balmisse, G., "Les outils de travail collaboratif.", *Archimag: les technologies de l'information*, 175, 2004, pp. 43-47.
- Bassi, L. J., "Harnessing the power of intellectual capital", *Training and Development*, 51(12), 1997, pp. 25-30.
- Bechina, A. A. A. et M. N. Ndlela, "Success factors in implementing knowledge based systems", *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 2007, p. 211-218.
- Bera, P. et P. Rysiew, "Analyzing Knowledge Management Systems: A Veritistic Approach", In *WSPI*, 2004.
- Bhatt, Ganesh D., "Knowledge management in organizations examining the interaction between technologies techniques and people", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 2001, pp. 68-75.
- Birkinshaw, J., "Why is knowledge management so difficult?" *Business Strategy Review* 12(1), 2001, pp. 11-18.
- Bock, G.W., A. Kankanhalli et S. Sharma, "Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking", *European Journal of Information Systems*, 15(4), 2006, pp. 357–367.
- Bollinger A. S. et R.D. Smith, "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 2001, pp. 8-18.
- Brynjolfson, E. "The productivity Paradox of Information Technology", *Communications of the ACM*, Dec 1993, pp. 67-79
- Brynjolfsson, E., T. W. Malone, V. Gurbaxani et A. Kambil, "Does information technology lead to smaller firms?", *Management Science* 40(12), 1994, pp. 1628-1644.

- Chang, M. K., W., Cheung, C. H., Cheng, et J. H., Yeung, "Understanding ERP system adoption from the user's perspective", *International Journal of Production Economics*, 113(2), 2008, pp. 928-942.
- Chen, M-Y, M-J Huang et Y-C Cheng, "Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study", *Expert Systems with Applications* 36(4), 2009, pp. 8449-8459.
- Collins, H. "The Structure of Knowledge", *Social Research*, 60, 1993, pp. 95–116.
- Conford, F. M., *Plato`s Theory of knowledge: The Theaetetus and the Sophist*, courier Dover Publications.com, 2003.
- Creswell, J. W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Dataware Technologies, "Seven steps to implementing knowledge management in your organization", Corporate Executive Briefing, 1998, <http://www.dataware.com>, (Document consulté le 12 avril 2013).
- Davenport, T.H. et L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Denzin, N. K. et Y. S. Lincoln, "Introduction: Entering the field of qualitative research" dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Dhennin, Amendine, "Conceptualisation de la qualité des dossiers de justification de projets TI", mémoire présentée dans le but de l'obtention du M.Sc., Avril 2011.
- Du Plessis, Marina, "The role of knowledge management in innovation", *Journal of knowledge management* 11(4), 2007, pp. 20-29.
- Eisenhardt, Kathleen M., et Melissa E. Graebner, "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of management journal* 50.1, 2007, pp. 25-32.
- Ermine, J.-L., M. Moradi et S. Brunel, "Une chaîne de valeur de la connaissance" *International Management*, 16, 2012, pp. 29-40.
- Ernest-Jones, T., "Managing Knowledge for Competitive Advantage", The Economist Intelligent Unit, 2005.
- Faust, B. "Implementation of Tacit Knowledge Preservation and Transfer Methods", 24, IAEA-CN- 153/2/P, 2010.
- Fleck, J. "Contingent Knowledge and Technology Development", *Technology Analysis et Strategic Management*, 9(4) 1997, pp. 383–397.
- Gambetta D., *Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), Trust: Making and breaking cooperative relations*, NewYork: Basil Blackwell, 1988, pp. 213-237.
- Geisler, E. "Measuring the Contributions of Knowledge Management Systems to the Strategic Competitiveness of Organizations: A Review and a Model", *International Journal of Innovation and Technology Management* 7(2), 2010, pp.89-107.
- Gibson, M., D., Arnott, I., Jagielska et A., Melbourne, "Evaluating the intangible benefits of business intelligence: Review & research agenda", In *Proceedings of the 2004 IFIP International Conference on Decision Support Systems (DSS2004): Decision Support in an Uncertain and Complex World*, Prato, Italy, 2004, pp. 295-305.

- Grundstein, M., "De la capitalisation de la connaissance au management de la connaissance dans l'entreprise", Dans Ermine, J.-L., Boughzala, I., *Management de la connaissance en entreprise*, Éditeur Lavoisier, Paris, France, 2004, pp. 25-54.
- Hahn, J. et M. R. Subramani. "A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice", *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*. Association for Information Systems, 2000, pp. 302- 312.
- Hamundu, F. M., A. S., Baharudin, et R., Budiarto, "Fuzzy-Monte Carlo Simulation for Cost Benefit Analysis of Knowledge Management System Investment", 2012.
- Handzic M., "Knowledge Management in SMEs: Practical guidelines", *CACCI Journal*, 1, 2006.
- Haraldsson, S., "The discussion about Knowledge (What Knowledge is really about)", 2003.
- Hawryszkiewicz, I., *Knowledge management: Organizing knowledge based enterprises*, Palgrave Macmillan, 2010.
- He, W., Y. Fang et K.- K. Wei, "The role of trust in promoting organizational knowledge seeking using knowledge management systems: an empirical investigation", *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 60(3), 2009, pp. 526-537.
- Hedlund, Gunnar. "A model of knowledge management and the N-form corporation", *Strategic management journal* 15(S2), 1994, pp. 73-90.
- Hiltz, S.R. et M., Turoff, "Structuring Computer-Mediated Communication System to Avoid Information Overload", *Communications of the ACM*, 28(7), 1985, pp. 680-689.
- Hislop D., "Knowledge management as an ephemeral management fashion", *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 2010, pp. 779-790.
- Holsapple, C. W., and K. D. Joshi. "A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences", *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 55(7), 2004, pp. 593-612.
- Holsapple, C. W., and K. D. Joshi, "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *The Journal of Strategic Information Systems* 9(2), 2000, pp. 235-261.
- Holsapple, C. W., "The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology", *Journal of knowledge management*, 9(1), 2005, pp. 42-52.
- Hou, Huei-Tse (Ed), *New Research on Knowledge Management Technology*, publié par: InTech, 2012.
- Jacob, R. et L. Pariat. 2000, "Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle. Information, interaction, innovation", Québec, Cefrio, Octobre 2000.
- Jennex, M. E., *Knowledge management in modern organizations*, Igi Global, 2007.
- Kanagasabapathy, K. A., R. Radhakrishnan, et S. Balasubramanian, "Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry", Department of Management Studies. Hindustan College of Engineering, Old Mahabalipuram, Padur- India, 2006, pp. 1-13.

- Kaplan, B., et J. A. Maxwell. "Qualitative research methods for evaluating computer information systems", Springer New York, 2005, pp. 30-55.
- Karlinsky-Shichor, Y., and M. Zviran, "Factors Influencing Perceived Benefits and User Satisfaction in Knowledge Management Systems", In Information Systems (ILAIS) Conference July 2, 2012, 39 pages.
- Kim, S. K., et S. Trimi, "IT for KM in the management consulting industry", Journal of Knowledge Management, 11(3), 2007, pp. 145-155.
- Kulkarni UR., S., Ravindran S. et R., Freeze "A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation", Journal of Management Information Systems 23(3), 2006, pp. 309–347.
- Kuo, R.-Z. et G.-G. Lee. "Knowledge management system adoption: exploring the effects of empowering leadership, task-technology fit and compatibility", Behaviour & Information Technology 30(1), 2011, pp. 113-129.
- Lai, J.-Y., C.-T. Wang, et C. Chun-Yi. "How knowledge map and personalization affect effectiveness of KMS in high-tech firms.", Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual, IEEE, 2008.
- Levin, D.Z. et R. Cross, "The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer", Management Science, 50(11), 2004, pp. 1477–1490.
- Liebowitz, J., et K. Wright. "Does measuring knowledge make “cents”?", Expert systems with applications, 17(2), 1999, pp. 99-103.
- Lundvall, B.A., "The Social Dimension of the Learning Economy", Department of Business Studies, Aalborg University, Denmark, 1996.
- Mahdi, O. R., M. K. Almsafir et L. Yao. "The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review", Journal of Business 5(23), 2011, pp. 9912-9931.
- Malhotra, Y., "Why knowledge management systems fail : Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't", Society for Information Science and Technology Monograph Series, 2004.
- Mann J., C. Rozwell, et N. Drakos, "Gartner's view on knowledge management", G00175604: Gartner, 2010.
- Maret, P., J.M., Pinon, *Ingénierie des savoir-faire, compétences individuelles et mémoire collective*, Paris : Editions Hermes, 1997.
- Marks, M. R. "Measuring the Return on Investment of Knowledge Management Projects", Perspectives in Business, 2004, pp. 37-40.
- Marquardt, M. J., *Building the learning organization*, New York: McGraw-Hill, 1996.
- McCall H., V. Arnold et S. G. Sutton, "Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge", Journal of Information Systems, 22(2), 2008, pp. 77-101.
- Miles, M. et A. Huberman, *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, SAGE publications, Inc. 1994.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.

- Miller, W., "Building the ultimate resource", *Management Review*, 88(2), 1999, pp. 42-45.
- Moos, Bernhard, et al. "Knowledge Management Systems, Absorptive Capacity, and Innovation Success", 2011
- Murphy, J. et J. Hackbush, "AMR Research: Spending on Knowledge Management Will Hit \$73B in 2007", *Wireless News* (Oct 02, 2007): 1, <http://search.proquest.com/docview/210118356?accountid=11357> (consulté le 29 juillet 2013).
- Musgrave, A. *Common sense, science and scepticism: A historical introduction to the theory of knowledge*, Cambridge University Press, 1993.
- Nevo, D., I., Benbasat et Y., Wand, "Exploring Meta-Knowledge for Knowledge Management Systems: A Delphi Study", 2003.
- Nevo, D. et Y. E. Chan, "A Delphi Study of Knowledge Management Systems: Scope and Requirements", *Information & Management*, 44(6), 2007a, pp. 583-597.
- Nevo, D. et Y. E. Chan. "A temporal approach to expectations and desires from knowledge management systems", *Decision Support Systems* 44(1), 2007, pp. 298-312.
- Nonaka, I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5(1), 1994, pp. 14-37.
- Nonaka, I., "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 85, 2007, pp. 162-171.
- Nonaka, I. et H., Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, I. et R., Toyama, "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2003, pp. 2-10.
- O'Dell, C., "A Current Review of Knowledge Management Best Practice", Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London, 1996.
- Pee, L. G., A. Kankanhalli, L. Ong, and M. Vu, "Antecedents, and impact of knowledge management capability in public organizations", In *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems*, Taipei. 2010, pp. 713-724.
- Petrash, G., "Dow's journey to a knowledge value management culture", *European Management Journal*, 14(4), 1996 pp. 365-373.
- Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, London Routledge & Kegan Paul, 1966.
- Premkumar, G. et M. Roberts, "Adoption of new information technologies in rural small businesses", *Omega*, 27 (4), 1999, pp. 467-484.
- Ragin, C. C. *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley: University of California Press, 1987
- Ramani Gopal C. S. et P. A. Joy, "Creation of Knowledge Management System", *Advances In Management*, 4(11), 2011.
- Rao, L. et K.-M., Osei-Bryson. "Towards defining dimensions of knowledge systems quality", *Expert Systems with Applications* 33(2), 2007, pp. 368-378.
- Renson, D. C., "La Gestion de la Connaissance", 2000.

- Rodger, M., "Good Knowledge Management System, Bad Shared Knowledge: What happens to trust when experts share erroneous knowledge with novice KMS USERS?", *Advances In Management*, 2012.
- Rossett, A., "Knowledge Management Meets Analysis", *Training and Development* 53(5), 1999, pp. 62-68.
- Sabherwal, R., and I. Becerra- Fernandez. "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels", *Decision sciences* 34(2), 2003, pp. 225-260.
- Sambamurthy, V., et M. Subramani. "Special issue on information technologies and knowledge management", *MIS Quarterly* 29(1), 2005, pp. 1-7.
- Saunders M., Lewis, P., et Thornhill, A., *Research Methods For Business Students*, 4ème edition, Pearson Education India, 2007.
- Seddon, P., S., Staples, R., Patnayakuni et M., Bowtell, "Dimensions of Information Systems Success", *Communications of AIS*, 2(20), 1999.
- Serenko A., N. Bontis, L. Booker, K. Sadeddin et T. Hardie, "A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008)", *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 2010, pp. 3-23.
- Skyrme, D. J., "Knowledge management solutions-the IT contribution", *Siggroup, Bulletin* 19, 1998, pp. 34-38.
- Sproull, L. et S., Kiesler, S., "Connections: New Ways of Working in the Networked Organization", The MIT Press, Cambridge: MA, 1991.
- Staab, S., H.-P., Schnurr, R. Studer et Y. Sure, "Knowledge processes and ontologies. ", *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), 2001, pp. 26-34.
- Stanel, S., B. "Gérer les bonnes pratiques des entreprises: entre gestion de la connaissance et veille stratégique", thèse de D.E.S.S., Institut National des Techniques de la Documentation, Paris, France, Novembre 2004, 107 pages.
- Stein, Eric W., Martin P. Manco, et Sharon A. Manco. "A knowledge-based system to assist university administrators in meeting disability act requirements", *Expert Systems with Applications* 21(2), 2001, pp. 65-74.
- Tait, P. et I. Vessey, "The Effect of User Involvement on System Success: A Contingency Approach", *MIS Quarterly*, 12(1), 1988, pp. 91-108.
- Taylor, A. B., "Demonstrating the benefits of knowledge management assets: developing and applying a valuation methodology", Diss. Massachusetts Institute of Technology, 2005.
- Thomas JR, B. D. "An empirical investigation of factors promoting knowledge management system success", Diss. Texas Tech University, 2006.
- Tongchuay, C. et P. Praneetpolgrang, "Knowledge quality and quality metrics in knowledge management systems." Special Issue of the *International Journal of the Computer, the Internet and Management* 16(SP3), 2008, pp. 21-26.
- Turban, E. et L. E., Frenzel, *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, New York : Macmillan, 1992.
- Van der Spek, R., and A. Spijkervet, "Knowledge management: dealing intelligently with knowledge", *Knowledge management and its integrative elements* 1997, pp. 1-58.

- Ward, J., S. De Hertogh, et S. Viaene. "Managing benefits from IS/IT investments: An empirical investigation into current practice", In *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 206a-216a, Hawaii, U.S.A. : IEEE, Computer Society Press, 2007.
- Ward, J. et E., Daniel, *Benefits Management – Delivering Value from IS & IT Investments*, West Sussex UK, Wiley, 2006.
- Wiig, K. M., "A knowledge model for situation-handling", *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 2003, pp. 6-24.
- Wiig, K. M., *Knowledge management foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge*, 1, Arlington, TX: Schema Press, 1993.
- Wiig, K. M. "The intelligent enterprise and knowledge management", Knowledge Research Institute, 1999.
- Karlinsky-Shichor Y. et M. Zviran, "Factors Influencing Perceived Benefits and User Satisfaction IN Knowledge Management Systems", *Information Systems (ILAIS) Conference*, 2012, P.31.
- Yu, W. D., P. L., Chang et S. J., Liu, "Quantifying Benefits of Knowledge Management System: A Case Study of an Engineering Consulting Firm", Paper presented at the *Proceedings of International Symposium on Automation and Robotics in Construction*, ISARC, Tokyo, Japon, Octobre 2006.