

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact des technologies de l'information et de la communication dans le partage des connaissances

**Comment ces TIC impactent dans le partage des
connaissances au sein d'une entreprise**

Auteur : Mupote Mbal Tychique
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

AVANT-PROPOS

Dans un monde où les avancées technologiques s'accélèrent constamment, les entreprises doivent s'adapter pour rester compétitives. Ce mémoire examine l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'entreprise. Les TIC jouent un rôle central dans cette transformation technologique moderne, modifiant profondément la manière dont les entreprises fonctionnent, communiquent et partagent les connaissances. L'objectif principal de cette étude est d'analyser comment les TIC facilitent le partage des connaissances. Nous avons également étudié comment les TIC stimulent l'innovation et impactent l'efficacité et les résultats dans le partage des connaissances, tout en prenant en compte les avantages et les défis liés à leur intégration.

Cependant, la réalisation de ce travail n'a pas été sans difficultés. Nous avons dû naviguer entre des sources d'information variées, souvent techniques, et adapter notre approche pour concilier la théorie avec les données recueillies lors de nos entretiens. L'utilisation d'une approche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs, a rendu la collecte et l'analyse des données complexes, d'autant plus que ce sujet crucial n'avait encore jamais été exploré au sein de l'entreprise. Néanmoins, ces défis nous ont permis de développer une compréhension plus approfondie du sujet et de formuler des recommandations pertinentes pour l'entreprise.

L'intelligence artificielle ChatGPT version 4, a été utilisée pour la reformulation des textes de ce mémoire.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude à Madame Evelyne Léonard, promotrice de ce mémoire, pour son accompagnement tout au long de la rédaction. Elle m'a guidé et prodigué de précieux conseils, tout en étant constamment disponible, ce qui m'a été d'une grande aide. Je tiens également à exprimer ma gratitude à Monsieur Vincent Servais et Fabien Vander Auwera pour la confiance qu'ils m'ont accordée en me permettant d'intégrer le département des ressources humaines du groupement Les Mousquetaires, au sein de la base logistique de Huy. Cette opportunité m'a offert une précieuse expérience en entreprise, essentielle pour mener à bien mon étude sur l'impact des technologies de l'information et de la communication dans le partage des connaissances au sein d'une entreprise. Je souhaite également remercier tout particulièrement Monsieur Éric Thirion, mon maître de stage, pour son soutien inestimable dans la collecte de mes données et pour m'avoir aidé à réaliser mon mémoire avec succès.

Pour conclure, je souhaite exprimer tout mon amour et ma profonde gratitude à mon épouse, Madame Joselise Mupote, que j'affectueusement appelle Éléance, pour son soutien indéfectible. Même lorsque mes forces me faisaient défaut, elle était toujours présente à mes côtés. Je tiens également à remercier ma petite famille Mupote, mes parents, frère et sœurs, ma belle-mère et mes proches pour leurs appui, leurs encouragements et leurs précieux conseils. Leur soutien a été inestimable dans les moments où j'avais le plus besoin de force.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
1.1 Contexte de l'étude.....	5
1.2 L'objectif de l'étude	6
1.3 Les raisons du choix de thème.....	6
1.4 L'importance du thème.....	7
1.5 Question de recherche	7
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE	9
SECTION 1 : TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) ET PARTAGE DES CONNAISSANCES	9
2.1.1 Définitions et concepts clés.....	9
2.1.2 Importance des TIC dans le partage des connaissances.....	14
Section 2 : Impact des TIC sur le partage des connaissances	16
2.2.1. Facilitation du partage des connaissances par les TIC	17
2.2.2 Innovation induite par les TIC dans le partage des connaissances.....	20
Section 3 : Modèle d'analyse	25
CHAPITRE 3 : PARTIE EMPIRIQUE	29
3.1. Méthodologie de recherche.....	29
3.2 Présentation de mon lieu de stage	31
3.2 Résultats de l'étude	37
3.2.1 Impact des TIC sur la facilitation du partage des connaissances.....	37
3.2.2 Impact des TIC sur l'innovation dans le partage des connaissances	40
3.3.3 Impact des TIC sur l'efficacité et les résultats du partage des connaissances	45
3.3 Analyse des résultats	48
3.3.1 Facteurs facilitant le partage des connaissances grâce aux TIC.....	48
3.3.1.1 Quel est l'impact des outils tics ont dans la facilitation du partage des connaissances.....	50
3.3.2 Limitations et défis rencontrés dans l'utilisation des TIC pour le partage des connaissances.....	52
3.3.3 Bref récapitulatif de notre analyse	54
3.3.4 Recommandations.....	55
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXES	68
Annexe 1 : Grille d'entretien	68
Annexe 2 : Retranscriptions des entretiens	71

INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'étude

Dans l'environnement actuel où l'accès à l'information revêt une importance cruciale pour le fonctionnement des entreprises, le partage des connaissances émerge comme un pilier essentiel de leur succès. Il permet aux organisations de maintenir leur compétitivité et de cultiver un environnement propice à l'innovation et à l'adaptation continue aux changements du marché. Depuis un certain temps déjà, la gestion efficace des connaissances est reconnue comme une priorité stratégique pour les entreprises (Nonaka, 1994, cité dans Ermine, 2003, cité dans Louati & Hikkerova, 2016), et de nombreuses initiatives ont été mises en place pour promouvoir cette pratique et garantir la pertinence et la compétitivité de l'organisation sur le long terme (Harvey, 2011, cité Barbaroux 2012, cité dans Louati & Hikkerova, 2016).

Dans un environnement hautement concurrentiel, la connaissance est devenue une ressource stratégique essentielle pour les entreprises. Le partage efficace des connaissances au sein d'une organisation améliore la prise de décision, optimise les processus, favorise l'innovation et améliore la compétitivité globale. Il est opportun, sur certains domaines, que certaines connaissances soient maîtrisées de manière cohérente par plusieurs acteurs afin d'assurer une bonne homogénéité de pratiques, de mutualiser certaines activités et de rendre efficaces les échanges d'informations. (Mahé et al., 2010).

Cependant, malgré les avantages potentiels des Technologies de l'information et de la communication dans le partage des connaissances, de nombreuses entreprises sont confrontées à des défis et des obstacles qui limitent leur capacité à exploiter pleinement ces technologies à cet effet. Les défis spécifiques rencontrés par les entreprises lors de l'utilisation des Technologies de l'information et communication pour faciliter le partage des connaissances comprennent des questions telles que l'intégration organisationnelle et les différences culturelles entre les entreprises lors de l'externalisation des technologies, l'authentification des signatures électroniques, la protection contre l'espionnage industriel sur les réseaux et Internet, ainsi que la gestion de la surcharge d'informations dans les portails d'entreprise (Dupuich, 2009).

La surcharge d'informations est l'une des difficultés associées à la transformation numérique, ainsi qu'au comportement humain, incluant notamment un changement dans les pratiques de gestion de l'information des employés et dans l'utilisation des TIC (Lezon Rivière et al., 2020).

Une facette de cette surcharge informationnelle est liée aux changements des pratiques informationnelles des acteurs et des usages des dispositifs numériques. Ainsi, l'utilisation démesurée de la messagerie électronique pour partager des informations au quotidien conduit à une explosion de la quantité de mails, contribuant à cette surcharge des acteurs (Lezon Rivière et al., 2020).

Utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) implique une bonne maîtrise de la lecture et de l'écriture. En effet, les messages professionnels oraux sont en grande partie remplacés par des messages écrits (courriels, SMS, « reporting » quotidien, informations pour ERP, contrats, procédures, etc.). L'activité productive y gagne en précision, avec en outre des possibilités de traitement très rapide et de mémorisation sur longue durée des données écrites. Toutefois, cela se traduit par des difficultés, voire une exclusion, pour les illettrés et les lecteurs lents. On peut regretter, par ailleurs, une certaine « froideur » des messages écrits. Certains salariés francophones sont enfin confrontés à la difficulté de travailler sur des logiciels en langue anglaise (Klein, 2012 p. 88).

Il est important de comprendre que ces inconvénients ne doivent pas être considérés comme des obstacles incontrôlables, mais plutôt comme des aspects qui nécessitent une gestion adéquate. L'organisation doit prendre des mesures pour atténuer les risques tout en maximisant les avantages offerts par la technologie de l'information et de la communication. Dans ce cas les dirigeants sont confrontés à la complexité de gestion de l'information dans le contexte actuel de la technologie numérique et d'accompagnement des collaborateurs dans ce processus (Lezon Rivière et al., 2020).

1.2 L'objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est d'analyser spécifiquement comment les technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitent le partage des connaissances dans une entreprise.

1.3 Les raisons du choix de thème

Il est essentiel de reconnaître que dans le contexte contemporain les technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent une position centrale dans de nombreux domaines de notre existence quotidienne et jouent un rôle prépondérant dans les progrès technologiques et scientifiques actuels. Les TIC décloisonnent l'accès à l'information au sein d'une entreprise, permettant à un plus grand nombre d'employés de s'informer, d'apprendre et de contribuer au corpus de connaissances global, ils sont au cœur des transformations dans tous les secteurs, leur rôle dans la diffusion et l'acquisition des connaissances est plus crucial que

jamais. La technologie de l'information et communication semble être un moyen incontournable très important pour que les organisations répondent à ces attentes (Boissière et al., 2013).

1.4 L'importance du thème

L'impact de la technologie de l'information et de la communication (TIC) sur le partage des connaissances est un sujet d'une importance capitale dans le monde actuel, car les TIC facilitent grandement le partage des connaissances grâce à leur capacité à rendre l'information plus facilement et largement accessible, cette accessibilité accrue permet une propagation plus étendue et plus rapide des idées, catalysant ainsi l'échange intellectuel et la diffusion des innovations à travers divers domaines et frontières. L'importance de ce thème est que le TIC apparaît déterminant pour l'activité quotidienne des salariés (y compris ceux qui ne sont pas utilisateurs), pour l'organisation de l'entreprise, pour ses décisions stratégiques et les changements qu'elle connaît (France. Centre d'analyse stratégique et al., 2012).

1.5 Question de recherche

À la suite d'une période de réflexion approfondie et à la consultation de diverses sources, des interrogations ont émergé concernant la Technologie de l'Information et communication dans la gestion des connaissances au sein d'une entreprise ou organisation, si la technologie de l'information et communication domine dans l'entreprise, comment la technologie de l'information et communication peut être utilisée de manière efficace et stratégique pour renforcer la compétitivité et favoriser l'innovation ? En envisageant l'hypothèse selon laquelle une gestion efficace des connaissances est cruciale pour préserver la compétitivité et favoriser l'innovation dans l'entreprise, de quelle manière la technologie de l'information et de la communication peut-elle contribuer à optimiser la gestion des connaissances au sein d'une organisation ?

À la suite d'une période de réflexion approfondie et à la consultation de diverses sources, des interrogations ont émergé concernant la Technologie de l'Information et communication (TIC) dans le partage des connaissances au sein d'une entreprise ou organisation. De quelle manière peut-on utiliser stratégiquement les technologies de l'information et de la communication, qui jouent un rôle clé dans l'entreprise, pour augmenter la compétitivité et favoriser l'innovation ? En partant du principe que le partage efficace des connaissances est essentiel à la compétitivité et à l'innovation, comment les TIC peuvent-elles améliorer ce partage au sein d'une organisation ?

Après une réflexion détaillée et d'analyse minutieuse des différents aspects abordés, cela nous a conduit à formuler la question suivante, marquant ainsi le point culminant de nos interrogations et réflexions sur le sujet : « Quel impact des technologies de l'information et de la communication dans le partage des connaissances au sein d'une entreprise ? »

Notre question de recherche vise à réaliser une étude détaillée sur l'effet des technologies de l'information et de la communication dans le processus de partage des connaissances au cœur d'une entreprise. Cette interrogation fondamentale offre l'opportunité d'examiner les multiples dimensions de cette interaction, facilitant ainsi l'exploration des implications pratiques et théoriques qui en résultent.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons un aperçu de la littérature existante concernant l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le partage des connaissances au sein d'une entreprise. Nous commencerons par définir les TIC et le partage des connaissances également les sortes des partages des connaissances, ainsi leurs importances fondamentales dans le contexte professionnel moderne. Ensuite, nous nous intéresserons aux diverses façons dont les TIC facilitent le partage efficace des connaissances et expertises parmi les membres d'une organisation, créant un environnement propice à l'échange d'informations.

Nous poursuivrons en examinant la contribution des TIC à la création d'un environnement propice à l'innovation également comment les TIC simplifient et facilitent le partage des connaissances et enfin la discussion sur l'efficacité des processus de partage des connaissances et sur les résultats tangibles engendrés par l'usage des TIC.

En conclusion cette analyse approfondie permettra de comprendre l'étendue de l'influence des TIC sur le partage des connaissances dans les organisations, identifiant à la fois les bénéfices directs et les obstacles potentiels. En focalisant sur l'interaction entre les technologies numériques et les dynamiques de partage des connaissances, cette étude vise à offrir des perspectives enrichissantes sur la manière dont les entreprises peuvent optimiser l'utilisation des TIC pour stimuler l'innovation et améliorer la compétitivité.

SECTION 1 : TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

2.1.1 Définitions et concepts clés

En tout premier lieu, il est important de clarifier et de définir certains éléments fondamentaux pour faciliter la compréhension du sujet abordé.

Les technologies de l'information et de la communication ont beaucoup influencé nos façons de vivre, d'apprendre, de communiquer, de travailler, etc. Cependant, malgré le développement exponentiel de l'usage des TIC dans tous les domaines de la vie humaine, qu'ils soient de l'éducation, de la formation tout au long de la vie, de la culture, de la santé ou encore de l'organisation du travail, etc., le terme de TIC reste difficilement définissable tant il renferme des réalités différentes (Mastafi, 2016).

A savoir que malgré l'utilisation de plus en plus fréquente de l'acronyme TIC qui désigne « technologies de l'information et de la communication », l'unanimité n'est absolument pas faite

sur la définition à lui attribuer. En fait, il semble tout d'abord que certaines nuances accompagnent l'utilisation de cet acronyme (Mastafi, 2016).

Ainsi et bien que l'acronyme TIC s'impose de plus en plus dans les milieux scientifiques, plusieurs auteurs utilisent de nombreuses appellations différentes pour faire référence à la notion des technologies de l'information et de la communication. Parmi lesquelles : (a) NTIC (nouvelles technologies de l'information et communication) : afin d'attribuer le facteur de nouveauté (N) à ces technologies qui relève d'une conception marketing, (b) TI (technologies de l'information) : qui, au contraire, ignore le caractère de nouveauté et celui de communication, (c) NTI (nouvelles technologies de l'information) : sans préciser le caractère de communication, (d) NT (Nouvelles technologies) : sans préciser les domaines et les champs d'application de ces technologies, etc (Mastafi, 2016).

Il existe diverses définitions de la technologie de l'information et de la communication (TIC). Dans cette étude, nous allons présenter quelques auteurs qui partagent une définition similaire et cohérente de ce concept, nous avons choisis de nous concentrer sur trois auteurs car ils proposent des définitions particulièrement précises et clairement exposées des termes relatifs aux technologies de l'information et de la communication que nous allons explorer dans notre étude.

Selon Beheton (2010), définit le terme « TIC », dans le livre blanc publié par Educational Technology & Research International, comme un ensemble de toutes les technologies assurant la communication, la transmission, le stockage, la création, le partage ou l'échange des informations (Beheton, 2010 ,cité dans Mastafi, 2016).

Pour Beheton (2010), ces technologies constituent deux catégories : la première concerne les technologies permettant le traitement de l'information comme les ordinateurs et les logiciels et constitue ce qui est communément appelé « système informatique ». La seconde catégorie concerne les technologies utilisées pour la diffusion de l'information et désigne les systèmes de télécommunications comme la radio, la télévision, la téléphonie, les réseaux ...etc. (Beheton 2010, cité dans Mastafi, 2016).

Selon Boutary et al., les technologies de l'information et de la communication sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information. On peut distinguer les TIC en deux façons assez différentes. D'une part les technologies qui se situent autour d'Internet, facilitent le recueil et la communication de l'information. D'autre part, les applications informatisées qui permettent une communication plus facile des données et des

différents interlocuteurs, un échange simple d'informations et une mise en niveau de l'entreprise et de son environnement (Boutary et al. 2006b : 56, cité dans Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Il est clair aussi que les TIC c'est l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, la transformation et le stockage sous forme d'électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux (Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

L'institut de statistique de l'UNESCO, de son côté, considère dans son guide de mesure pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication en éducation, que « les technologies de l'information et de la communication désignent l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'Internet (sites web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'Internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.). » (UNESCO, 2010, p.130, cité dans Mastafi, 2016).

Enfin selon (Mastafi, 2016) les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un ensemble de technologies regroupant principalement de l'informatique (matériels et logiciels) permettant le traitement et le stockage de l'information, de la microélectronique, de télécommunication, les réseaux en particulier, permettant l'échange, le partage et la transmission de l'information et de techniques évoluées du multimédia et de l'audiovisuel combinés aux télécommunications permettant la communication (notamment la téléphonie fixe et mobile et la visioconférence) et la diffusion de l'information (notamment la radio, la télévision numérique, les sites Internet... ,etc.) ,(Mastafi, 2016).

Au sein d'une entreprise, on distingue trois catégories d'utilisateurs des TIC, bien qu'un employé puisse utiliser ou non ces technologies selon les cas (Klein, 2012 p. 68) :

- Ceux qui se servent d'équipements informatiques désormais considérés comme « classiques » (comme les PC ou les terminaux) (Klein, 2012 p. 68).
- Ceux qui font usage d'Internet et de la messagerie électronique (Klein, 2012 p. 68).
- Ceux qui recourent à d'autres formes de TIC (tels que les smartphones, les systèmes de navigation GPS, les tablettes, Facebook, Twitter, applications, etc.) (Klein, 2012 p. 68).

Actuellement j'aborderai la définition du partage des connaissances, concept qui a été interprété de diverses manières.

En général, le partage des connaissances se produit lorsque des personnes partageant un objectif commun et rencontrant des problèmes similaires se réunissent pour échanger des idées et des informations (Storey, 2001 cité dans MacNeil, 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Le processus de partage des connaissances entre individus implique la conversion des connaissances détenues par un individu en une forme qui peut être comprise, absorbée et utilisée par d'autres individus (Ipe, 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Le partage des connaissances a été défini de plusieurs manières différentes mais similaires par différents chercheurs. En général, le partage des connaissances a été défini comme l'action des individus qui mettent leurs connaissances à la disposition des autres au sein de l'organisation (Ipe, 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013)

De même, Bartol et Srivastava (2002), considèrent le partage des connaissances comme le partage d'informations, d'idées, de suggestions et d'expertise pertinentes pour l'organisation (Bartol et Srivastava 2002, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013). Dans le même ordre d'idées, Ryu, Ho et Han (2003), ont défini le partage des connaissances comme le comportement consistant à diffuser les connaissances acquises à d'autres membres de l'entreprise (Ryu, Ho et Han 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Lee (2001), quant à lui, a donné une définition plus large du partage des connaissances indiquant qu'il s'agit d'activités de transférer ou diffuser des connaissances d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation à une autre (Lee 2001, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

A savoir également que la gestion des connaissances désigne « un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans la direction définie par l'organisation, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives » (Knauf, 2010, cité dans Louati & Hikkerova, 2016).

Le partage des connaissances est également défini comme une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation, en lien avec les orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de la compétitivité, organisée autour de processus de la gestion des connaissances, où l'homme est le premier lieu d'interaction et de création des connaissances (Louati & Hikkerova, 2016).

En résumé, toutes ces définitions s'accordent sur le fait que le partage des connaissances est un mécanisme qui permet de diffuser d'informations et de connaissances d'une personne, d'un

groupe ou d'une organisation à une autre même si la plupart des études ont défini le partage des connaissances au niveau individuel comme un concept à une seule dimension, d'autres ont proposé une perspective à deux dimensions (Louati & Hikkerova, 2016).

Par exemple, van den Hooff et de Ridder (2004), ont défini le partage des connaissances comme le processus dans lequel les individus échangent mutuellement leurs connaissances et créent conjointement de nouvelles connaissances (van den Hooff et de Ridder 2004, cité dans Louati & Hikkerova, 2016).

Cette définition implique que le processus de partage des connaissances consiste à "donner" et à "collecter" les aspects du partage. Selon van den Hooff et de Ridder (2004), le "don" de connaissances signifie communiquer aux autres ce qu'est son capital intellectuel personnel, tandis que la "collecte" de connaissances signifie consulter des collègues afin d'améliorer la qualité des connaissances et les amener à partager leur capital intellectuel (van den Hooff et de Ridder 2004, cité dans Louati & Hikkerova, 2016).

De même, Renzl (2008), a défini le partage des connaissances comme un processus réciproque d'échange de connaissances (Renzl 2008, cité dans Louati & Hikkerova, 2016). On distingue généralement deux catégories principales de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites (Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Connaissances explicites : Les connaissances explicites désignent des informations et des savoir-faire qui peuvent être clairement exprimés, formalisés, archivés et partagés via des supports tels que livres, manuels, vidéos, bases de données, et systèmes experts, ou encore à travers une formation structurée. De ce fait, le partage de connaissances explicites se réalise sans grande difficulté et requiert peu de motivation supplémentaire (Pangil & Mohd Nasurddin, 2013). Le partage des connaissances explicites est bénéfique pour l'organisation car il peut améliorer la capacité des employés à accomplir leur travail plus efficacement en termes de temps (Hansen & Haas, 2001, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Connaissances tacites : En effet, selon Koskinen et al. (2003), les connaissances tacites représentent des "connaissances basées sur l'expérience des individus". L'expérience des individus elle s'exprime dans les actions humaines sous la forme d'évaluations, d'attitudes, de points de vue, de motivations, etc (Koskinen et al. 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

Le partage des connaissances tacites, en revanche, est plus difficile à exprimer directement (Hendriks, 1999, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013). Quelle que soit sa nature, la connaissance doit être gérée pour en tirer le maximum de bénéfice (Louati & Hikkerova, 2016).

Néanmoins, le partage des connaissances tacites est important pour l'organisation car une étude de Hansen et Haas (2001), a révélé qu'il améliore la qualité des résultats du travail des employés et qu'il signale la compétence aux clients (Hansen et Haas 2001, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

En effet, ce n'est qu'avec des connaissances tacites que l'on peut mettre en pratique les connaissances explicites, les connaissances explicites dans la pratique (Pangil & Mohd Nasurddin, 2013). Cette étude ne distingue pas entre les différents types de partage des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, considérant les deux comme essentielles pour le fonctionnement et le succès des organisations et entreprises (Pangil & Mohd Nasurddin, 2013).

2.1.2 Importance des TIC dans le partage des connaissances

Dès nos jours, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont révolutionné la manière dont les informations sont partagées et utilisées dans les environnements professionnels entraînant des changements profonds dans les pratiques organisationnelles. Les technologies de l'information et communication ne remplacent pas les précédentes technologies, elles les intègrent dans de nouveaux systèmes techniques.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer avec précision les taux d'utilisateurs de TIC en entreprise, il peut être estimé qu'environ 64 % des salariés travaillent sur écran et 31 % disposent d'un outil de mobilité (téléphone mobile, smartphone, tablette, etc.). En moyenne, le temps de travail sur écran tend à augmenter. Il dépasse trois heures par jour pour plus de deux utilisateurs sur trois. Huit à neuf millions de salariés n'utilisent aucune TIC dans leur travail (Klein, 2012 p. 67).

En tant qu'outils de communication, les TIC permettent, dans bien des cas et de bien des manières, d'établir des liens entre salariés (Klein, 2012 p. 162). Il existe des nos jours plusieurs accès que les technologies de l'information et communication impacter sur les connaissances exemple ; par l'intermédiaire d'Internet, des bases de données en ligne, et des réseaux sociaux professionnels et tous ont considérablement réduit les barrières géographiques et temporelles à l'information. Elles permettent un accès presque instantané à une vaste quantité d'informations et de connaissances, ce qui était inimaginable il y a quelques décennies.

Avec les technologies de l'information et communication, tout change : notre façon de vivre, d'apprendre, de travailler, voire de se socialiser (Karsenti & Charlin, 2010 p.128). Au sujet de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la diffusion des connaissances, on constate en outre que les employés ont une curiosité générale et un intérêt être informés des discussions, des domaines d'intérêt et des activités de la haute direction dans les organisations (Jarle Gressgård et al., 2014).

La plupart des organisations utilisent des outils de base, tels que des écrans de télévision ou d'ordinateur dans les espaces communs (par exemple, les cantines) pour fournir aux employés des informations pertinentes pour l'entreprise (comme les statistiques de vente, la situation du marché, etc.). Il s'agit d'un aspect essentiel lorsqu'il s'agit de promouvoir l'engagement et la fierté chez les employés, car cela crée un sentiment d'importance (c'est-à-dire que les employés contribuent de manière importante aux résultats de leur organisation et à l'atteinte des objectifs globaux), (Jarle Gressgård et al., 2014).

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont considérés comme le noyau de la « nouvelle économie du savoir ». En effet, les connaissances liées aux TIC, l'innovation et le changement technologique en cours sont des éléments décisifs de la performance, de la productivité, de la croissance ainsi que le moyen pour les pays de pouvoir profiter de la globalisation (Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Grâce aux progrès actuels dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, la diffusion des connaissances et des informations peut désormais transcender les frontières géographiques au sein des entreprises, via des intranets et des portails d'entreprise. Ces outils facilitent le partage de connaissances et d'informations, y compris pour les collaborateurs qui ne sont pas physiquement présents au bureau. De plus, nous observons que les TIC jouent un rôle significatif dans l'amélioration de la diffusion efficace des informations et des connaissances.

L'introduction des technologies mobiles de l'information et de la communication dans une organisation améliore significativement la capacité d'apprentissage des professionnels, jouant un rôle crucial dans l'évolution de leur professionnalisme (Lui et al., 2003 ; Hall, 1968, cité dans Besseyre des Horts & Isaac, 2006). Autrement dit, grâce à ces technologies mobiles, la condition professionnelle de ces individus évolue d'un état passif vers un état actif, selon la terminologie du modèle « exigence-contrôle » de (Karasek 1979, cité dans Besseyre des Horts & Isaac, 2006).

Le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion efficace des flux de connaissances au sein des organisations et entre elles gagne en importance. Dans ce contexte, les TIC désignent les technologies appliquées à la collecte, au partage et à la distribution des connaissances, ainsi qu'à la communication par le biais d'ordinateurs et de réseaux (Antonelli et al., 2000, cité dans Jarle Gressgård et al., 2014).

Les intranets sont rarement des plateformes de dissidence ou de débat, mais représentent plutôt un canal à sens unique de diffusion des connaissances. C'est-à-dire que le contenu est généré ou approuvé par un petit groupe et par conséquent a tendance à refléter uniquement le point de vue de la direction. En ce qui concerne la diffusion des connaissances, les données soulignent l'importance pour les gestionnaires de garder une trace de ce qui se passe dans les organisations, ce qui signifie que le besoin de diffusion des connaissances est bidirectionnel (Jarle Gressgård et al., 2014).

Il est important de noter que les technologies de l'Information et de la Communication (TIC) influencent plusieurs aspects du travail, tels que la gestion de l'abstraction, l'interactivité, l'excès d'informations et une nouvelle approche du temps et de l'espace, qui sont parmi les transformations les plus significatives. Elles occupent une place cruciale dans l'évolution des conditions de travail, tant pour ceux qui les utilisent que pour ceux qui ne les utilisent pas (Klein, 2012 p. 67).

Section 2 : Impact des TIC sur le partage des connaissances

Au cours des trente dernières années, l'accélération de la généralisation d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Les TIC sont devenues une force motrice essentielle dans les sphères économique et sociale, tant dans les pays développés que dans les pays émergents et en voie de développement (Mohamed Kossai, 2013 : 13, cité dans Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Les Technologies de l'information et communication peuvent avoir un effet réel sur différents aspects de la performance (une meilleure structuration du travail, un accès plus rapide à l'information, un gain de flexibilité dans le travail, une réduction des coûts, profitabilité, etc.). De manière globale, les TIC ont un impact important au sein des organisations et jouent un rôle déterminant dans leur modernisation et dans leur quête de compétitivité économique (Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Le partage des connaissances au sein de l'organisation grâce aux Technologies de l'information et de la communication permet une délégation de prise décision et plus de souplesse dans le contrôle. Comme le souligne Mohamed Kossai, (2013), « Les TIC sont considérés comme un

instrument indispensable pour avoir et garder un avantage concurrentiel, en permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise » (Mohamed Kossai 2013, cité dans Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Les technologies mobiles de l'information et communication jouent également un rôle crucial dans la manière dont les professionnels exercent leurs métiers : Sorensen et Gobson (2005), montrent par exemple que ces technologies sont perçues par les professionnels comme étant indispensables pour l'exercice de leurs activités sans pour autant être une condition suffisante au développement du professionnalisme (Sorensen et Gobson 2005, cité dans Besseyre des Horts & Isaac, 2006).

L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le partage des connaissances est significatif et multidimensionnel, influençant positivement les organisations de diverses manières. Dans cette étude, nous aborderons l'impact des TIC sur le partage des connaissances sous différents aspects : facilitation, innovation, efficacité et résultats.

2.2.1. Facilitation du partage des connaissances par les TIC

L'évaluation de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le partage des connaissances révèle une transformation significative dans la manière dont les informations sont diffusées et assimilées au sein des organisations. Les TIC simplifient l'accès aux données en rendant les informations disponibles en quelques clics, ce qui permet aux employés de toutes les strates de l'organisation d'accéder rapidement à des ressources importantes pour leur travail.

Le progrès technologique contribue à transformer l'organisation du travail vers des approches plus flexibles et collaboratives, comme en témoignent les organisations apprenantes et/ou qualifiantes. Les entreprises deviennent progressivement plus interconnectées et complexes, en grande partie grâce aux technologies de l'information et de la communication. Par TIC, nous désignons tous les outils qui facilitent l'accès à l'information et sa gestion, grâce à l'usage des technologies informatiques et de télécommunication (Dupuich, 2009).

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication facilitent le partage des connaissances dans de nombreux domaines, offrant une plus grande flexibilité en termes de mobilité spatiale, temporelle et technologique. Elles permettent, par exemple, le télétravail ou le travail à distance depuis un site différent de l'entreprise grâce à un ordinateur portable, libérant ainsi les employés traditionnellement confinés à un poste de travail fixe et leur offrant la liberté de se déplacer.

Il est important de noter que les technologies de l'information et de la communication améliorent aussi les échanges entre employés et employeurs. Par exemple, un consultant interne spécialisé dans l'organisation peut être sollicité pour adresser des problématiques de réorganisation et de modification des processus partout où elles se manifestent. Sous cet angle, leur approche est davantage « cosmopolite » que « locale », selon la distinction introduite par (Gouldner en 1958, cité dans Besseyre des Horts & Isaac, 2006).

En effet, les technologies mobiles de l'information et de la communication offrent aux professionnels un contrôle accru sur leurs activités, leur permettant ainsi une plus grande marge de manœuvre dans leurs décisions. Cependant, ils les perçoivent aussi comme augmentant les contraintes liées à leur environnement de travail, étant donné qu'ils peuvent être contactés à tout moment et en tout lieu grâce à ces outils mobiles (Besseyre des Horts & Isaac, 2006).

Cette dimension cosmopolite a été renforcée depuis quelques années avec le développement d'internet qui accélère les processus de socialisation avec la création notamment des communautés de pratiques constituant des univers virtuels dans lesquels les professionnels en entreprise peuvent renforcer la profession sans jamais se rencontrer physiquement (Harshman et al., 2005, cité dans Besseyre des Horts & Isaac, 2006).

Dans le contexte organisationnel, les technologies de l'information et de la communication modifient les standards de disponibilité, accentuant la pression pour des réponses en temps réel et une action immédiate, ce qui reflète un changement plus large dans notre perception du temps. Par ailleurs, les TIC influencent également les dynamiques de travail en termes d'autonomie et de gestion du travail. En effet, les télétravailleurs et les utilisateurs avancés de TIC bénéficient d'une plus grande indépendance comparée à leurs collègues (Klein, 2012 p. 173).

Pour les travailleurs itinérants, tels que les techniciens de terrain, les technologies numériques facilitent l'exécution de leurs tâches. Les processus numérisés et l'accès aux outils en ligne autorisent ces différents profils professionnels à consulter les informations et à gérer de nombreuses activités à distance. Cette évolution concerne non seulement les employés mais aussi les dirigeants, pour qui cela se traduit par une gestion « en temps réel », permettant un accès rapide et immédiat tant aux informations qu'aux collaborateurs, devenus des sources vivantes de renseignements (Lezon Rivière et al., 2020).

« Les grands avantages, c'est qu'on peut travailler en direct. Voilà, et c'est ce que j'appelle, moi, travailler au fil de l'eau. (...) C'est - à -dire on a besoin d'une information, la personne

qu'elle soit manager, qu'elle soit technicienne, qu'elle travaille dans un back-office (...), peu importe, soit par téléphone, soit par mail, soit par Skype, soit sur l'intranet, soit avec ses collègues, peut souvent arriver à trouver l'information. C'est ça qui est intéressant » (Dirigeant UI, EN 03 8, Cité dans Lezon Rivière et al., 2020).

Les technologies de l'information et de la communication favorisent aussi les collaborations externes, notamment pour les utilisateurs réguliers de la messagerie électronique, de l'Internet et des connexions à distance au système d'information de l'entreprise. Les réflexions sur le « cloud computing », voir l'entreprise « virtuelle », liées aux mutations des TIC s'intègrent dans des évolutions économiques structurelles (externalisation, développement des groupes, etc.), (Klein, 2012 p. 174).

Les technologies de l'information et de la communication ont grandement facilité le partage des connaissances, notamment grâce à l'information numérique qui est centralisée et disponible en permanence, simplifiant ainsi le travail quotidien des dirigeants. Un bon exemple de cette évolution est la numérisation du processus des visites de sécurité, aujourd'hui pendant ces inspections, un dirigeant ou un responsable de la sécurité peut saisir directement les données recueillies auprès d'un employé dans une application sur tablette, grâce à des champs préalablement établis (Lezon Rivière et al., 2020).

Cette méthode supprime la nécessité de remplir des formulaires papier, de les scanner et de les incorporer dans un système de gestion. Outre l'économie de temps et d'effort dans la collecte de données, cette numérisation offre plusieurs autres avantages : elle assure un stockage automatique et sécurisé des informations, facilite leur accès pour des consultations futures et permet la mise en place d'alertes automatiques pour initier des mesures correctives, telles que des formations requises lorsque les standards de sécurité ne sont pas respectés ou sont méconnus par un employé (Lezon Rivière et al., 2020).

De plus, elles améliorent le partage des connaissances en facilitant des communications plus fluides et en temps réel grâce à des outils collaboratifs tels que les intranets, les réseaux sociaux d'entreprise et les plateformes de travail collaboratif. Ces technologies favorisent également une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation, en permettant l'échange d'idées et en stimulant la collaboration au-delà des frontières géographiques. En somme, les TIC constituent un levier essentiel pour l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, en rendant le partage des connaissances plus efficace et plus accessible.

L'usage des technologies de l'information et de la communication offre la flexibilité de travailler depuis divers endroits, ce qui peut augmenter la productivité et potentiellement améliorer le

bien-être des employés lorsqu'ils ont la liberté de choisir leur lieu et leurs horaires de travail

Toutefois, cette même flexibilité peut empiéter sur la vie personnelle, aboutissant à un travail omniprésent « à tout moment et en tout lieu ». Cela peut nuire au bien-être des employés si cette flexibilité devient une obligation et si leur droit à se déconnecter n'est pas respecté (Klein, 2012 p. 89).

Les bénéfices majeurs de la numérisation pour les professionnels résident dans l'optimisation du temps, l'accroissement de la productivité et l'élargissement de leur autonomie. De plus, cela entraîne une amélioration notable de la réactivité professionnelle. Grâce à la capacité des acteurs de terrain d'accéder à distance aux informations et à certaines fonctionnalités du système d'information, la charge de travail des services de soutien, souvent désignés sous le terme de « back-office », est considérablement réduite. Dès lors, ces services n'interviennent qu'en présence de problématiques plus complexes (Lezon Rivière et al., 2020).

2.2.2 Innovation induite par les TIC dans le partage des connaissances

L'innovation induite par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le partage des connaissances représentent un domaine clé qui transforme la manière dont les organisations gèrent et diffusent le savoir. Dans cette section, nous nous intéresserons à l'évolution remarquable du paysage technologique et son impact profond sur les modalités de partage des connaissances au sein des organisations.

L'informatisation des entreprises remonte aux années 1950 avec la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel. Longtemps réservée aux grandes entreprises, elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs, et enfin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information (Klein, 2012 p.21).

Au début des années 1980, le partage des connaissances était principalement restreint aux interactions en face à face, à la documentation papier, et à des moyens de communication limités. La capacité à partager et à accéder à l'information était fortement contrainte par des barrières physiques et temporelles.

En rapprochant diffusion et innovation autour de l'ordinateur grâce à l'évolution rapide des TIC, l'informatisation a donné naissance au concept de système d'information, décrit comme « un ensemble coordonné de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... qui permet de collecter, traiter et stocker des informations (sous différentes formes telles que données, textes, images, sons, etc.) au sein et entre les organisations » (Reix, 2004, p. 3, cité

dans Klein, 2012 p.21). Cette définition présente le système d'information comme un élément complexe, intégrant diverses ressources (Klein, 2012 p.21).

En réalité, les technologies peuvent limiter les performances et nuire à l'innovation si elles ne sont pas correctement intégrées au sein d'une organisation. Autrement dit, "l'efficacité des outils dépend autant des individus et des structures qui les emploient" (Thomke, 2006, p. 24, cité dans Jarle Gressgård et al., 2014).

Par conséquent, l'efficacité maximale des outils TIC est atteinte lorsque leur utilisation est associée à des ajustements des processus et de l'organisation elle-même (Jarle Gressgård et al., 2014). Avec la présence des diverses innovations depuis quelques années les TIC brisent les barrières géographiques et temporelles, facilitant un accès instantané et à distance aux données et informations, permettant une communication et une collaboration instantanées et sans frontières (Hansen et al., 2013).

Les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux d'entreprise, et les outils de gestion de projet en ligne, comme Mpleo, Microsoft Teams, ou Asana, permettent aux équipes de travailler ensemble de manière plus fluide, indépendamment de leur emplacement physique. Les nouvelles TIC arrivées dans l'entreprise ne correspondent pas toujours à des usages qui remplaceraient stricto sensu les anciens. La diffusion des TIC en entreprise se caractérise par un processus d'hybridation plutôt que de substitution : dans un autre contexte, la télévision n'a pas remplacé la radio (Bounfour, 2010, cité dans Klein, 2012 p.24).

Avec la présence de l'innovation actuellement dans les organisations, les TIC offrent un accès sans précédent à une vaste quantité d'informations et de ressources. Les moteurs de recherche, les bases de données en ligne, les archives ouvertes et les bibliothèques numériques mettent à disposition une richesse de connaissances qui peut inspirer de nouvelles idées au sein des organisations. Cette accessibilité aide les individus et les organisations à rester informés des dernières tendances, recherches et technologies. Les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise améliorent la communication interpersonnelle et interdépartementale, stimulant ainsi le partage des connaissances et la collaboration (McAfee, 2006).

L'évolution des TIC a donc non seulement facilité un partage des connaissances plus efficace mais a également déclenché l'innovation en permettant la diffusion rapide d'idées et l'accès à une diversité d'informations et d'expertises (Mastafi, 2016). Cette dynamique crée un environnement fertile pour l'innovation continue, propulsant les organisations et la société vers des niveaux supérieurs de développement et de compétitivité.

Les technologies de l'information et communication, en particulier les outils mobiles ou de mobilité, permettent désormais de travailler n'importe où et n'importe quand, rendant ainsi le travail intellectuel « ubiquitaire », phénomène qui touche aussi d'autres formes de travail. On peut aujourd'hui affirmer que les TIC ont un impact fort sur les temporalités et les lieux du travail (Rallet et al., 2009, cité dans Klein, 2012 p. 173).

L'utilisation des outils technologiques de l'information et communication, combinée à la mise en place par les entreprises d'innovations organisationnelles, commerciales et sociales, change fortement les contenus du travail, notamment pour la gestion du temps et de l'espace. Les évolutions relatives à la gestion des délais, de l'urgence, de la surabondance des informations, de la vulnérabilité, de la panne et de la transparence sont aussi amplifiées par l'usage des TIC (Klein, 2012 p. 100).

A savoir que la plupart de nos institutions et intuitions économiques sont apparues à une époque où les coûts de communication étaient relativement élevés et les capacités informatiques limitées. Les technologies de l'information, définies comme les ordinateurs et les technologies de communication numérique connexes, ont le pouvoir de réduire les coûts de coordination, de communication et de traitement de l'information. Il n'est donc pas surprenant que la réduction massive des coûts de calcul et de communication ait entraîné une restructuration substantielle de l'économie. La majorité des industries modernes sont touchées de manière significative par l'informatisation (Brynjolfsson & Hitt, 2000). L'innovation induite par les TIC dans le partage des connaissances est donc un levier stratégique pour les organisations qui cherchent à améliorer leur efficacité, leur adaptabilité et leur compétitivité.

2.2.3 Efficacité et résultats du partage des connaissances grâce aux TIC

Dans cette section nous abordons en profondeur la manière dont les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont non seulement transformé les modalités de partage des connaissances au sein des organisations mais ont également conduit à des résultats tangibles et mesurables qui attestent de leur efficacité.

Au sujet de l'efficacité Il est important de souligner que les technologies de l'Information et de la communication ont grandement amélioré le partage des connaissances, qui joue un rôle clé dans l'innovation et la prise de décision. Grâce à des outils comme les systèmes de gestion des connaissances, les forums en ligne, les wikis d'entreprise, le portail d'entreprise, les applications internes de l'entreprise (MPLEO), et les plateformes de collaboration, il est maintenant plus facile de collecter, conserver et partager les informations.

Le développement des TIC et leur déploiement au sein des organisations transforme les processus, les usages et les pratiques informationnelles (gestion, recherche, partage, traitement de l'information) de leurs employés (Lahlou et al. 2012, cité dans page 47 Lezon Rivière et al., 2020).

L'efficacité est également prouvée à travers une collaboration améliorée entre les employés, les outils de la technologie de l'information et de la communication comme Microsoft Teams ou Zoom ont révolutionné la collaboration en équipe, permettant une communication instantanée et la gestion de projets à distance, ce qui était particulièrement visible durant la pandémie de COVID-19.

Afin d'optimiser leur efficacité et de minimiser leurs coûts de production, les entreprises se tournent de plus en plus vers les technologies de l'information. Les investissements, tant physiques que numériques, sont conséquents, mais offrent des perspectives de rendements attractifs pour les entreprises capables d'aligner leurs produits sur les besoins du marché (Dupuich, 2009).

Technologies de l'Information et de la Communication offrent une meilleure opportunité pour l'organisation (Issam & EL BERRHOUTI, 2022). Il est important de noter que la technologie de l'information et de la communication est mieux vue non comme un simple investissement financier, mais plutôt comme une "technologie à usage général" (selon Bresnahan et Trajtenberg, 1995), souvent l'impact économique de ces technologies dépasse largement ce qu'on pourrait attendre en calculant simplement leur coût multiplié par un rendement standard. En réalité, leur plus grande valeur économique réside dans le fait qu'elles encouragent d'autres innovations (selon Bresnahan et Trajtenberg 1995, cité dans Brynjolfsson & Hitt, 2000).

Cependant, en plus des résultats apportés par le partage des connaissances via les TIC, il est également pertinent de discuter des divers outils technologiques utilisés dans les entreprises. Par exemple, l'échange de données électroniques entre différents sites d'une entreprise de production ou de logistique, les systèmes opérant via Internet et d'autres systèmes d'information intra-entreprises ont grandement diminué les coûts, le temps et les complications liés à la coordination entre les employés de différentes zones de production.

On peut considérer que les Technologies de l'information et de la communication contribuent significativement à la consolidation de la confiance au sein de l'organisation car elles permettent de mieux organiser la coordination en son sein, notamment grâce à leur interactivité (Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Ainsi, les divers départements peuvent commander à d'autres secteurs de production ou services et recevoir des confirmations électroniquement, réduisant ainsi le besoin de papier ainsi que les retards et erreurs liés à la gestion manuelle des commandes. De plus, l'intégration de ces systèmes intra-entreprises avec de nouvelles approches de collaboration avec les employés des différents sites peut mener à des gains encore plus significatifs.

Une raison principale pour laquelle on sous-estime les résultats de productivité liés aux investissements dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication est qu'on ne tient pas assez compte de l'amélioration de la qualité des produits ou services (Brynjolfsson & Hitt, 2000).

Mesurer le nombre d'unités produites est souvent plus simple que d'évaluer leur qualité, qui plus est peut varier selon les individus. Beaucoup d'avantages liés à la qualité, apportés par les technologies de l'information et de la communication, comme une plus grande rapidité et la possibilité de personnalisation, ne se voient pas directement dans une hausse des ventes de services d'une organisation ou d'une industrie. Par conséquent, ces améliorations sont souvent invisibles dans les statistiques économiques officielles d'une industrie ou une organisation (Brynjolfsson & Hitt, 2000).

Les technologies de l'information et de la communication ont révolutionné le partage des connaissances et la collaboration au sein des organisations, en apportant des améliorations significatives qui vont bien au-delà de la simple productivité et de l'efficacité opérationnelle. Il est essentiel de reconnaître que, bien que les avantages quantitatifs des TIC, tels que la réduction des coûts et du temps, soient facilement mesurables, leurs contributions qualitatives, notamment en termes d'amélioration de la qualité des produits et des services, sont souvent moins visibles mais tout aussi importantes.

La diffusion des TIC, observée depuis plusieurs années, a facilité la circulation de l'information et développé, de ce fait, l'autonomie voire la responsabilité d'un grand nombre d'agents. Elle a par ailleurs élargi le champ des possibilités en matière de flexibilité du travail en créant les conditions nécessaires pour la mise en place du télétravail (Issam & EL BERRHOUTI, 2022).

Il faut également noter, que pour obtenir de bons résultats grâce à la technologie de l'information et de la communication, il est crucial de maintenir un niveau de qualité de l'information adéquat. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte, dès le début, le travail de saisie et de mise à jour des informations, notamment pour les activités du réseau. C'est un travail minutieux, qui n'est pas encore complètement automatisé, mais dont dépendent

l'organisation et la réalisation des interventions sur le terrain (Lezon Rivière et al., 2020).

Section 3 : Modèle d'analyse

Avec le cadre théorique désormais en place, nous allons introduire une question qui nous aidera à bien aborder la question de recherche principale de ce travail : « l'impact de la technologie de l'information et communication dans le partage des connaissances au sein d'une organisation ? ».

Dans un monde professionnel où l'accès et le partage de l'information sont importants, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle déterminant dans le succès des entreprises. Ces technologies, en facilitant la diffusion et l'accès à l'information, aident les organisations à rester compétitives et innovantes. Malgré les avantages, les entreprises font face à des défis tels que l'intégration organisationnelle et la surcharge d'information, qui peuvent entraver l'exploitation optimale des TIC. La diffusion des TIC dans les entreprises mobilise un ensemble diversifié d'acteurs, internes et externes. Les méthodes de travail ont connu une évolution permanente, tout comme les compétences et les fonctions (Klein, 2012 p.41).

Selon Beheton (2010), définit le terme « TIC », dans le livre blanc publié par Educational Technology & Research International, comme un ensemble de toutes les technologies assurant la communication, la transmission, le stockage, la création, le partage ou l'échange des informations (Selon Beheton 2010, cité dans Mastafi, 2016). Les employés reconnaissent que les Technologies de l'Information et de la Communication jouent un rôle significatif dans le développement de leur activité professionnelle (Klein, 2012 p. 92).

En général, le partage des connaissances se produit lorsque des personnes partageant un objectif commun et rencontrant des problèmes similaires se réunissent pour échanger des idées et des informations (Storey, 2001, cité dans MacNeil, 2003, cité dans Pangil & Mohd Nasurddin, 2013). Il est aussi observé que les réactions et les retours de la direction jouent un rôle crucial dans le succès des systèmes de gestion des idées. Autrement dit, l'engagement régulier des employés vis-à-vis de ces systèmes est influencé par le volume et le type de feedback qu'ils reçoivent. (Jarle Gressgård et al., 2014).

L'étude vise à analyser comment les TIC facilitent le partage des connaissances au sein des entreprises. Dans le contexte actuel, où les TIC sont omniprésentes, leur rôle dans l'amélioration de la compétitivité et la promotion de l'innovation est plus pertinent que jamais. Le partage des connaissances, essentiel à la prise de décision et à l'innovation, est soutenu par les TIC, qui offrent de nouvelles façons de diffuser et d'acquérir des informations. Les technologies

permettent une mobilité spatiale et temporelle accrue, facilitant ainsi le télétravail et l'accès à distance aux données, ce qui transforme les pratiques organisationnelles et managériales.

Les TIC ont un impact considérable sur le partage des connaissances, notamment en améliorant l'accès aux données, en favorisant la collaboration et en stimulant l'innovation. Elles ont réduit les barrières géographiques et temporelles, rendant l'information plus accessible et facilitant ainsi les échanges au sein des organisations. De plus, elles contribuent à une meilleure gestion de l'information, permettant une diffusion plus efficace des connaissances.

Les TIC simplifient le partage des connaissances en rendant les informations disponibles à tout moment et en tout lieu. Elles permettent une communication fluide et en temps réel et encouragent une culture d'apprentissage continu et d'innovation. Les outils tels que les intranets, les réseaux sociaux d'entreprise et les plateformes collaboratives améliorent significativement la diffusion des connaissances. Les Technologies de l'information et communication peuvent faciliter la création de connaissances et les comportements innovants en facilitant l'intégration d'idées diverses (Andersen et Foss, 2005, cité dans Jarle Gressgård et al., 2014).

Les innovations technologiques ont transformé la manière dont les connaissances sont partagées, brisant les barrières traditionnelles et favorisant une collaboration sans frontières. Les avancées dans les TIC ont facilité un accès inédit à une multitude de ressources, stimulant ainsi l'échange d'idées et l'innovation au sein des organisations.

Bien que les TIC aient amélioré l'efficacité du partage des connaissances, contribuant à une meilleure prise de décision et à une innovation accrue, les contributions qualitatives de ces technologies ne sont souvent pas reflétées dans les statistiques économiques officielles. Les défis liés à l'intégration des TIC nécessitent une gestion adéquate pour maximiser leurs bénéfices.

Les TIC ont profondément influencé le partage des connaissances dans les organisations, en offrant des avantages significatifs en termes de compétitivité et d'innovation. Toutefois, pour réaliser pleinement leur potentiel, les entreprises doivent surmonter divers défis et adapter leurs stratégies pour intégrer efficacement ces technologies dans leurs pratiques de partage des connaissances.

Cependant, malgré les avantages potentiels des Technologies de l'information et communication dans le partage des connaissances, de nombreuses entreprises sont confrontées à des défis et des obstacles qui limitent leur capacité à exploiter pleinement ces technologies à cet effet. Les défis spécifiques rencontrés par les entreprises lors de l'utilisation des

Technologies de l'information et communication pour faciliter le partage des connaissances comprennent des questions telles que l'intégration organisationnelle et les différences culturelles entre les entreprises lors de l'externalisation des technologies, l'authentification des signatures électroniques, la protection contre l'espionnage industriel sur les réseaux et Internet, ainsi que la gestion de la surcharge d'informations dans les portails d'entreprise (Dupuich, 2009).

La surcharge d'informations est l'une des difficultés associées à la transformation numérique, ainsi qu'au comportement humain, incluant notamment un changement dans les pratiques de gestion de l'information des employés et dans l'utilisation des TIC (Lezon Rivière et al., 2020).

Une facette de cette surcharge informationnelle est liée aux changements des pratiques informationnelles des acteurs et des usages des dispositifs numériques. Ainsi, l'utilisation démesurée de la messagerie électronique pour partager des informations au quotidien conduit à une explosion de la quantité de mails, contribuant à cette surcharge des acteurs (Lezon Rivière et al., 2020).

Compte tenu des indications suggérant que les technologies de l'information et de la communication (TIC) est essentiel dans l'efficacité du partage des connaissances au sein des entreprises, nous allons présenter quelques sous questions qui nous permettront de bien explorer ce thème :

- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'intégration des TIC dans le partage des connaissances de l'entreprise ?
- Les TIC jouent-elles un rôle dans le partage des connaissances dans l'entreprise ? Quelles TIC ?
- Les TIC favorisent-elles l'accès aux données et la gestion de partage des connaissances dans l'entreprise ?
- Quel est le rôle des TIC dans le processus de partage des connaissances au sein de l'entreprise ?
- Existe-t-il des barrières spécifiques à l'intégration des TIC dans les processus de partage des connaissances au sein de l'entreprise ? Comment l'entreprise les surmonte-t-elle ?
- Les outils de TIC utilisés dans l'entreprise facilitent-ils le partage de connaissances ? Si oui, quels outils spécifiques sont employés pour partager des connaissances ? Quels types de connaissances ces outils aident-ils à diffuser ?

- Existe-t-il des résultats tangibles attribués à l'utilisation des TIC pour le partage des connaissances dans votre organisation ? Ou pour la facilitation de vos tâches quotidiennes ? Cela a-t-il impacté votre travail ?

Ces sous-questions reposent sur plusieurs éléments clés. Le premier consiste à examiner si l'intégration approfondie des TIC est nécessaire pour le partage des connaissances au sein d'une entreprise. Si les données empiriques de cette recherche confirment cette assertion, nous explorerons aussi comment les outils tics influence le partage des connaissances dans l'entreprise au cas où les employés ne maîtrisent pas très bien les outils TIC. Le second volet de l'étude identifiera les avantages et défis spécifiques apportés par les TIC dans le contexte de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : PARTIE EMPIRIQUE

3.1. Méthodologie de recherche

Afin de Concrétiser notre récolte des données pour notre mémoire, notre recherche est inscrite dans une démarche qualitative car l'importance est de savoir l'impact des technologies de l'information et communication dans le partage des connaissances, qui nous permettra d'avoir d'une manière claire et précise la réponse clé à notre question de recherche, nous avons l'intention de recourir à une étude des cas et des entretiens semi-directifs.

Car, selon Paillé (1991), les désignations des différents types d'entretiens sont déterminées en fonction du niveau de directivité ou de structuration recherché, et non en fonction de la qualité des données recueillies. À cet égard, trois types d'entretiens sont couramment utilisés en sciences sociales : l'entretien en profondeur, l'entretien directif et l'entretien semi-directif. Selon certains auteurs, l'entretien directif se rapproche davantage d'un questionnaire administré en personne, ce qui explique pourquoi il est souvent exclu des recherches qualitatives. En conséquence, les entretiens en profondeur et semi-directifs restent les plus préférés dans la pratique de recherche (Paillé, 1991, cité dans Sylvain, 2002).

Selon Paillé (1991), l'entretien semi-directif est décrit comme étant « semi-préparé, semi-structuré et semi-dirigé. Cela signifie que le chercheur prépare l'entretien, mais de manière flexible, propose un ordre d'interrogation et guide la conversation sans l'imposer. En résumé, l'entretien est préparé tout en restant ouvert aux particularités des situations et à la réalité des participants » (p.4). En utilisant cette approche, on peut explorer les perceptions des personnes interrogées sur un sujet spécifique sans se retrouver avec une multitude d'informations disparates, comme cela peut arriver avec les entretiens en profondeur (Paillé, 1991, cité dans Sylvain, 2002).

D'emblée, nous commencerons par réaliser une étude de cas approfondie de l'entreprise ou nous avons effectué notre stage pour examiner en profondeur comment elles utilisent les technologies de l'information et communication dans le domaine de partage des connaissances. Le principe de cette étude de cas est de recueillir des données en observant les pratiques sur le terrain et analysant les documents qui seront mis en ma disposition. Pour mieux comprendre les stratégies, les défis et les résultats associés au partage des connaissances dans l'entreprise. Car, une étude de cas apporte plus que des preuves statistiques (Pedinielli & Fernandez, 2020).

C'est pour cette raison qu'il m'a semblé plus pertinent d'opter pour une approche qualitative, recourant à des entretiens semi-directifs pour la collecte des données. Je vais également prévoir des entretiens avec des professionnels de divers métiers. Le principe est que ces entretiens me

permettraient d'amasser des informations approfondies et qualitatives sur leurs expériences, leurs perspectives et leurs pratiques en matière de partage des connaissances avec l'utilisation des TIC. Toutes les questions seront mentionnées sur une grille d'analyse, car il y a toujours un important travail de préparation à effectuer avant de rédiger les questions qui seront posées aux personnes interrogées (Fenneteau, 2015).

Ces questions servent simplement d'outil. Leur objectif est de recueillir des données qui, après analyse, fourniront les réponses aux questions posées par le créateur de l'étude (Fenneteau, 2015). Il convient de noter que le guide d'entretien est un outil flexible, ouvert et adaptable, favorisant une proximité entre les participants, élément essentiel à l'émergence d'une compréhension commune des enjeux (Sylvain, 2002).

Il est également important de savoir que le guide d'entretien favorise deux aspects essentiels : l'évolution des données et le contact direct avec les participants. D'une part, il offre la possibilité de construire et reconstruire le guide au fur et à mesure des entretiens (Sylvain, 2002).

Pour construire notre guide d'entretien, nous sommes basés sur les six étapes de Paillé (1991). À savoir que Paillé définit six étapes pour une bonne élaboration d'un guide d'entretien que nous allons énumérer :

- L'élaboration du premier jet
- Le regroupement thématique des interrogations
- La structuration interne des thèmes
- L'approfondissement des thèmes
- L'ajout de probes
- La finalisation du guide. (Paillé, 1991, p.67-68, cité dans Sylvain, 2002).

Afin, nous allons aborder les différentes définitions de chaque point afin d'éclaircir les éléments qui ont contribué à l'élaboration de notre guide d'entretien. Le premier point est l'élaboration du jet. Ce qu'on doit savoir est que l'élaboration du jet peut être comparée à un processus de brainstorming sur le sujet de la recherche. À ce stade de la préparation du guide d'entretien, il est déconseillé de chercher à élaborer de manière cohérente et précise les questions (Sylvain, 2002).

Le deuxième point est le regroupement thématique des interrogations. Ce qu'on doit savoir sur ce point est qu'il s'agit de regrouper, selon les thèmes, les idées éparses du premier jet (Sylvain, 2002). Le troisième point concerne la structuration interne des thèmes. Il est essentiel de noter que cela implique de structurer les idées regroupées en fonction des thèmes. Selon Paillé (1991),

trois critères doivent appuyer la décision de classification : le premier critère est d'ordre logique, passant du général au particulier ou du contexte à l'événement. Le deuxième critère est émotionnel, allant du lieu commun au thème plus complexe. Enfin, le troisième critère est stratégique, impliquant un recoupement des interrogations (Paillé, 1991, p.5, cité dans Sylvain, 2002).

Le quatrième point porte sur l'approfondissement des thèmes. Il est crucial de souligner qu'il consiste à revisiter les thèmes émergents de la troisième étape pour se demander : qu'est-ce que je veux savoir et est-ce que les éléments de mon premier jet répondent pleinement à chacun des thèmes, ou y a-t-il de nouveaux éléments en suspens (Sylvain, 2002).

Le cinquième point concerne l'ajout de probes. Il est important de souligner qu'il implique de revoir chaque question et d'identifier les attentes du chercheur vis-à-vis des témoignages à venir des participants. Étant donné que les questions dans le guide d'entretien ne sont jamais formulées exactement de la même manière lors des entretiens, l'ajout de probes rappelle en quelque sorte les angles d'analyse attendus sur un thème précis (Sylvain, 2002).

Le dernier point concerne la finalisation du guide. Il est important de souligner qu'il s'agit de la version professionnelle du guide, comportant des probes en caractères gras, une présentation aérée, etc. exemple : (voir Annexe 1), (Sylvain, 2002).

3.2 Présentation de mon lieu de stage

Concernant la sélection de nos répondants et de la population cible, nous avons effectué notre stage à la Base logistique du Groupement Les Mousquetaires Belgique, au sein du département des ressources humaines.

Le 17 octobre 1969, une divergence de vision stratégique pousse Jean-Pierre Le Roch et 92 adhérents indépendants à quitter le Mouvement Leclerc. Ensemble, ils fondent une nouvelle enseigne baptisée "Ex-Offices de distribution". En 1973, cette initiative prend un nouvel élan avec la création d'Intermarché et la naissance du Groupement des Mousquetaires. Leur philosophie est claire : chaque adhérent est indépendant, mais collectivement responsable du succès du groupement (Les Mousquetaires, 2018).

La nouvelle enseigne adopte rapidement une signature qui marque son engagement : "Les Mousquetaires de la distribution". Tout au long des années 70, les Mousquetaires construisent les bases de ce qui deviendra le Groupement moderne. Ils créent leur propre flotte logistique et innovent en commercialisant les premières marques de distributeur pour réduire leur dépendance aux multinationales (Les Mousquetaires, 2018).

Le Groupement Les Mousquetaires, entreprise française de grande distribution dans l'agroalimentaire, diversifie ses activités dès 1980 en investissant dans le pétrole, la restauration, les éditions de revues, les stations-service, et même la pêche (Les Mousquetaires,2018).

Il est important de noter que le groupement Les Mousquetaires ne se limite pas uniquement à ses activités commerciales, mais s'est également lancé dans la production. En effet, dès 1974, Les Mousquetaires ont inauguré leur première usine de production agroalimentaire, la Société Alimentaire de Guidel (SAG). Cette usine a été spécifiquement conçue pour produire des aliments surgelés à base de viande et de poisson. Ce tournant stratégique marque le début d'une nouvelle orientation que l'on désignera plus tard sous l'appellation "Producteurs & Commerçants", soulignant leur double compétence à la fois en production et en commerce (Les Mousquetaires, 2018).

En outre, le groupement Les Mousquetaires a poursuivi sa diversification en développant de nouvelles entreprises dans différents secteurs. C'est ainsi qu'en 1974, ils ont créé l'enseigne Bricomarché, dont le premier point de vente a été ouvert à Châteaudun, dans l'Eure-et-Loir, le 21 novembre 1979. Le nom "Bricomarché" a été choisi par Jean-Pierre Le Roch, qui souhaitait que chaque nouvelle enseigne soit fondée sur le concept de "marché", afin de renforcer l'identité de marque. Pour clarifier, Bricomarché est une chaîne de magasins spécialisée dans la vente d'articles de bricolage, de jardinage et d'aménagement de la maison. Ces magasins offrent une large gamme de produits destinés à l'amélioration de l'habitat et des espaces extérieurs, répondant ainsi aux besoins des bricoleurs et jardiniers amateurs comme professionnels (Les Mousquetaires, 2018).

Nous allons illustrer la diversification des secteurs au sein du groupement Les Mousquetaires dans les années 1980 par quelques exemples marquants. Sous l'impulsion du cofondateur Jean-Pierre Le Roch, le groupement explore de nouveaux horizons en lançant l'enseigne Restaumarché. Ce nouveau concept marque l'entrée des Mousquetaires dans le secteur de la restauration. En 2010, l'enseigne sera rebaptisée Poivre Rouge, reflétant une nouvelle identité tout en poursuivant sa mission initiale (Les Mousquetaires, 2018).

Le 1er avril 1982, Les Mousquetaires continuent leur expansion en créant l'enseigne Stationmarché à Saint-Marcel, dans l'Eure (27). Ces centres-autos, qui combinent des ateliers de réparation automobile et des espaces de vente dédiés à l'équipement automobile, répondent à la demande croissante des automobilistes pour des services complets et accessibles. En 2004,

ces centres-autos seront renommés Roady, affirmant ainsi leur position sur le marché (Les Mousquetaires, 2018).

Par ailleurs, pour lutter contre la désertification des zones rurales, dynamiser les territoires et assurer la pérennité du commerce local, Les Mousquetaires mettent en place "Le Relais des Mousquetaires". Cette initiative s'inscrit dans une volonté de soutenir l'économie des petites communes tout en offrant des services essentiels aux habitants de ces régions. Ces exemples montrent comment Les Mousquetaires ont su diversifier leurs activités et s'adapter aux besoins changeants des consommateurs au fil des décennies (Les Mousquetaires, 2018).

Les années 1990 marquent un tournant décisif. Le Groupement des Mousquetaires s'internationalise, s'implantant d'abord en Belgique et au Portugal, puis en Pologne. En 1991, le premier Intermarché ouvre ses portes à Mouscron, en Belgique. En 1996, une nouvelle base logistique de 23 000 m² voit le jour à Villers-le-Bouillet (Les Mousquetaires, 2018). Aujourd'hui, le Groupement compte 3 956 magasins, dont 77 en Belgique. Le 1er janvier 2023, Intermarché a racheté le groupe Mestdagh, ajoutant 86 points de vente supplémentaires à son réseau. La base logistique, qui prépare et livre plus de 20 millions de colis par an, verra ce chiffre augmenter grâce à cette acquisition (Les Mousquetaires, 2018).

Le processus de sélection des candidats volontaires pour les entretiens a été particulièrement complexe, en grande partie en raison des spécificités du secteur de la logistique et du nombre conséquent d'employés impliqués dans ce domaine. Pour mener à bien cette sélection, nous avons d'abord mis en place des critères de sélection précis moi avec mon maître de stage. Ces critères ont permis de distinguer les différents types de travailleurs, en tenant compte des intérimaires journaliers, des intérimaires hebdomadaires, ainsi que des employés bénéficiant d'un contrat direct avec l'entreprise. Afin d'assurer une certaine cohérence dans l'échantillon, nous avons choisi d'exclure de cette sélection les travailleurs sous contrat intérimaire. En conséquence, notre sélection s'est exclusivement concentrée sur les employés de la base logistique de l'entreprise Les Mousquetaires Belgique, ce qui nous a permis de cibler un groupe homogène et représentatif pour notre étude.

Cependant, après avoir observé de plus près les employés du groupe Les Mousquetaires, nous avons remarqué la présence d'une catégorie d'employés spécifiquement dédiée aux tâches d'entrepôt, tels que les préparateurs de commandes, les chargeurs, les caristes, les chauffeurs et les agents de nettoyage des conteneurs. Par conséquent, notre sélection s'est focalisée sur les responsables de chaque service et leurs collaborateurs, tenant compte de la diversité des services au sein de la base logistique. Nous avons ainsi privilégié les services actifs de la base pour mes

entretiens, obtenant la confirmation de la participation de 5 responsables de service et de 6 collaborateurs au total 11 salariés du Groupement les mousquetaires Belgique.

Leurs noms sont indiqués ci-dessus :

Nom	Genre	Tranche d'âge	Ancienneté dans l'entreprise	Fonction	Date de l'entretien	Lieu
Anthony Citron	M	35-45	-1 an	Responsable de la préparation	09 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Christian Godelet	M	55-65	+25 ans	Collaborateur relation adhérent	09 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Christine Cabay	F	50-60	+23 ans	Administratif Rh et Payrol	24/04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Eric Thirion	M	50-60	+ 27 ans	Responsable du service de l'accueil, Formation et suivi d'intérimaire	12 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Eugene Ledoux	M	50-60	+22 ans	Responsable du service informatique	19/04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Fabien Vanderauwera	M	45-55	+ 27 ans	Directeur des ressources humaines	10 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet

Gaetan Charlier	M	30-40	+ 13 ans	Chef d'équipe et Collaborateur du responsable du service de l'accueil, Formation et suivi d'intérimaire	09 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Jeremie Denoel	M	45-55	+27 ans	Collaborateur du Service Informatique	09 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Nicolas Simon	M	45-50	+20 ans	Collaborateur du Service Informatique	19 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Pierre Bechet	M	60-70	-1 an	Responsable du chargement	12 /04/24	Base Logistique Villers le Bouillet
Regine Honnay	F	50-60	+27 ans	Assistante du Directeur des ressources humaines	12/04/24	Base Logistique Villers le Bouillet

Notre recherche se base sur une approche déductive, qui nous permettra de faciliter l'identification de réponses concises et déterminantes à notre question de recherche concernant l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le partage des connaissances. Il est essentiel de souligner que toutes les phases d'un processus de recherche scientifique devront être effectuées de manière approfondie (Van Campenhoudt et al., 2022).

Il est également important de souligner qu'une démarche déductive implique qu'une construction théorique élaborée précède les observations de terrain ou la collecte des données, dans ce processus les cas particuliers sont déduits à partir de principes généraux. Car adopter

initialement une approche déductive contraint le chercheur débutant à clarifier progressivement les différentes étapes de son travail et de son évolution, évitant ainsi la confusion et la perte de direction (Van Campenhoudt et al., 2022).

Nous avons adopté cette méthode en raison de la complexité et de l'importance des thèmes relatifs aux technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'au partage des connaissances. Il était donc essentiel pour nous de les organiser méthodiquement, d'en saisir la finesse et de les délimiter avec exactitude avant d'initier la collecte des données. Cette démarche s'inscrit dans l'objectif de rendre ce travail pertinent et de mener à des recommandations pratiques (Van Campenhoudt et al., 2022).

De plus, nous avons élaboré le modèle d'analyse de la recherche en m'appuyant sur les concepts, les sous-questions et les hypothèses formulés dans la problématique, nous avons également pu définir une hypothèse centrale. Pour conclure, la méthodologie que nous avons sélectionnée est idéalement adaptée pour fournir des réponses éclairées et approfondies à la question centrale de ma recherche. L'utilisation d'entretiens semi-directifs jouera un rôle crucial dans ce processus, car elle facilitera l'extraction précieux à partir des expériences vécues par les professionnels concernant les thèmes essentiels de mon étude.

Cette approche nous permettra non seulement de collecter des données riches et nuancées, mais également de comprendre les perspectives et les pratiques des professionnels dans un contexte réel, apportant ainsi une profondeur et une pertinence supplémentaires à notre analyse. En intégrant ces témoignages authentiques, nous attendons à ce que notre travail de recherche révèle des dynamiques complexes et offre des perspectives innovantes sur les sujets abordés, contribuant significativement à la littérature existante et proposant des pistes de réflexion et d'action pour les acteurs du domaine.

Au sujet des données recueillies lors de notre observation participante durant notre stage, nous n'avons pas l'intention de les utiliser dans leur intégralité. Certes, il est à noter que pendant cette observation, nous avons pu obtenir quelques informations concordantes avec notre sujet de mémoire. Nous les utiliserons donc pour confirmer les propos recueillis lors de mes entretiens, en les intégrant pour confirmer de verbatims dans mes analyses. En effet, nous avons participé à comprendre comment les technologies de l'information et de la communication impactent le partage des connaissances dans diverses situations.

3.2 Résultats de l'étude

Dans cette section, nous allons d'abord nous concentrer sur l'impact des TIC dans le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Nous avons utilisé des pseudonymes pour les noms de chaque intervenant afin d'assurer une bonne discrétion sur les données recueillies lors des entretiens semi-directifs. Nous passerons en revue les différents thèmes suggérés comme constitutifs de l'impact des TIC sur le partage des connaissances. C'est-à-dire, évaluer la facilitation du partage des connaissances, l'innovation dans ce domaine, ainsi que l'efficacité et les résultats des TIC sur le partage des connaissances. Nous examinerons comment les travailleurs ont répondu sur ces différents points.

3.2.1 Impact des TIC sur la facilitation du partage des connaissances

Pour commencer, nous aborderons le thème de l'impact des TIC dans la facilitation du partage des connaissances. Il est important de noter que lors des entretiens que nous avons menés, il est apparu de manière unanime que les TIC ont véritablement facilité le partage des connaissances au sein de l'entreprise de différentes manières : par compréhension de la communication, la rapidité, la centralisation des informations, ainsi que la facilité d'accès aux informations et aux connaissances, selon les travailleurs que j'ai interviewés.

Pour illustrer, P.Lewis :

« Tout à fait d'accord avec toi que les outils TIC facilitent le partage de connaissances. Comme je te l'ai dit tout à l'heure, moi, lorsque je suis censé partager les connaissances, j'aime bien le faire par un échange téléphonique pour que la personne puisse bien comprendre, que cela soit peut-être clair. Si la personne a une question, qu'elle puisse me la poser et que le problème soit bien résolu. Par rapport aux échanges par mail, je ne suis pas vraiment chaud pour ça. Dans notre service, certes, on utilise de tout, notamment la suite Office et d'autres applications, mais l'outil que l'on utilise le plus est le téléphone. La communication est fluide, le message, les connaissances passent bien et est très clair ». (P.Lewis, 2024)

Même avis que O.Conor qui explique que pour lui aussi le téléphone est le meilleur moyen pour le partage des connaissances :

« Je dirais que, selon moi, le téléphone reste le meilleur moyen de partager des connaissances pour tout ce qui est urgent et pour un contact direct. Quand nous sommes souvent sur le site, nous pouvons croiser les gens, mais si c'est pour des contacts à distance, soit parce qu'on n'a pas le temps ou que nous sommes dans des endroits différents du dépôt, soit parce que la personne a besoin d'une réponse de ma part et que je ne suis plus sur le site, le premier canal à utiliser serait le téléphone. » (O.Conor,2024).

En ce qui concerne la rapidité, c'est vraiment un point essentiel que la majorité des travailleurs interrogés ont souligné. Les outils TIC facilitent grandement le partage des connaissances dans une base logistique où les opérations et les productions varient d'un employé à l'autre. Cela permet d'assurer une transmission rapide des connaissances, ce qui est crucial dans un environnement où les tâches diffèrent constamment.

Comme le confirme, E.Owen :

« Je pourrais dire que les outils TIC facilitent le partage des connaissances sur plusieurs points. Moi, je me baserai plutôt sur le point de la rapidité dans le partage des connaissances. Ces outils nous permettent de savoir si notre interlocuteur est disponible, comme dans le chat en ligne avec Teams ou dans les conversations WhatsApp. On peut immédiatement lui envoyer un petit message via chat. Il y a une collaboration très efficace grâce à cela. Ensuite, le fait de déposer des documents et de s'envoyer des mails permet aussi de partager les connaissances dans le travail. Donc, c'est important. » (E.Owen,2024)

L'un de responsable M. Maxwell , était de même avis que son collègue comme les outils Tics ont facilités la rapidité sur le partages des connaissances .

« Je dirais que notre métier reste le même, même si les technologies changent, nous restons toujours au même point. Mais il faut également savoir que, par rapport aux outils TIC, la rapidité du partage des connaissances est aujourd'hui à un niveau incroyable. Je donnerai un exemple précis avec le chat rapide : le principe de Teams est un avantage essentiel sur le partage des connaissances. » (M.Maxwell,2024)

Il faut savoir que les outils TIC ont grandement facilité la centralisation électronique des connaissances, ce qui n'était pas le cas auparavant. À l'époque, la plupart des documents d'entreprise étaient en version papier. Même si les travailleurs souhaitaient conserver les connaissances tacites ou explicites qu'ils avaient acquises dans l'entreprise, cela se faisait souvent par écrit sur papier et était rangé dans des classeurs. Cela rendait le partage des connaissances très difficile, car il était souvent compliqué de consulter ces documents à cause de la lourdeur d'aller les chercher au fond d'un tiroir ou d'une armoire. Aujourd'hui, tout est centralisé électroniquement. Ainsi, avec un simple clic, une personne peut accéder à ces informations pour les partager ou se remettre à jour.

Propos confirmé par P. Franck :

« Moi, je dirais que les TIC ont plusieurs avantages. Je citerai juste les plus importants. Par exemple, avec GLPI c'est le portail de demande d'informations pour le service informatique, c'est vraiment notre application clé, cette application a un avantage crucial pour nous. Juste

pour te donner un exemple, le travail qu'on faisait avant était tout sur papier, car on recevait toutes les interventions sur papier. La compréhension du problème dépendait de l'explication de chaque personne, que ce soit écrit ou verbal. C'était un peu difficile à comprendre si ce n'était pas verbal, surtout que nous sommes des êtres humains et pouvons oublier. On peut être en intervention et on nous demande d'aller intervenir ailleurs. Avec l'application GLPI, comme je l'ai dit, tout est tracé, même quand la personne est absente. Tout est bien détaillé, suivi, etc., et surtout, on ne risque pas d'oublier les informations et nos différentes connaissances inscrites dans l'application qui sont dues de nos différentes résolutions . Pour la résolution de chaque problème, c'est en fonction de l'urgence et de l'importance de chaque problème. Donc, la première intervention urgente concerne la préparation. » (P.Franck,2024)

I.Edsel, a également ajouté à ces propos que cette centralisation électronique des connaissances n'a pas seulement facilité le partage des connaissances, mais a aussi apporté un avantage dans la protection de l'environnement, comme le confirment ses propos tenus :

« Je parlerai d'abord des avantages des TIC. Sans mentir, ce sont des outils très rapides, ce qui facilite le transfert de connaissances entre collègues au sein de l'entreprise. Deuxièmement, je dirais qu'il y a moins de tracas avec trop de paperasse. Je vais expliquer cela avec un exemple concret : par exemple, un certificat médical d'un ouvrier. Avant, il devait le déposer à la poste de garde ou nous l'envoyer par courrier postal, et nous devions attendre pour le recevoir, le scanner, etc. Mais actuellement, le travailleur n'a qu'à poster son certificat médical sur Mpleo, et nous n'avons plus rien à faire à part vérifier. Avant, le document papier devait être classé dans une chemise avec beaucoup de paperasse, ce qui comportait le risque de perdre le document. Maintenant, tout se fait dans l'application. D'un point de vue écologique, nous protégeons aussi l'environnement car nous recevons tout électroniquement, Nous avons eu une facilité accrue dans le travail, qui est actuellement moins difficile ça nous a permis d'avoir un bon partage des connaissances grâce à nos applications. » (I.Edsel,2024)

Nous concluons cette section en parlant de la facilité d'accès aux connaissances que les outils TIC offrent dans le partage des connaissances. Aujourd'hui, on peut accéder aux différentes connaissances depuis n'importe quel endroit et à n'importe quelle heure, comme l'ont décrit certains travailleurs de l'entreprise que nous avons interviewés.

Comme a décrit F.Stuart :

« Actuellement, en plein 21e siècle, je suis totalement d'accord que les outils Tics facilite le partage des connaissances. Je donnerai un exemple où un outil TIC a facilité le partage des connaissances. Lorsque je suis joignable un samedi chez moi, un jour où je ne travaille pas,

grâce à un appel, je peux transmettre mes connaissances à mes collègues de la base. Je peux également utiliser Teams, passer un appel et utiliser mon PC pour planifier ou partager mes connaissances avec divers collègues dans l'entreprise. Cela peut concerner un problème d'utilisation d'une application ou toute autre question. Pour moi, cela aide énormément. Souvent, avec les nouveaux collègues, je partage davantage mes connaissances tacites. Cela se fait également souvent par téléphone si je suis absent et que je ne suis pas dans l'entrepôt. » (F.Stuart, 2024)

M. Maxwell confirmé les propos de F.Stuart au sujet de la distance. Avant, il devait se déplacer pour partager des connaissances , comme il l'explique dans son récit :

« Il y a 15 ans, je devais me déplacer chaque fois pour participer à une réunion en France. Maintenant, je peux bien le faire sur Teams. Pour une réunion de 30 minutes, je devais faire plus de 300 km, donc vous n'imaginez pas l'amélioration. » (M.Maxwell,2024)

P.Lewis, explique également comment les outils TIC ont facilité l'accès aux connaissances.

« Il y a plus de 20 ans, avant que nous puissions avoir de téléphones Nokia 3310, c'était très difficile de partager des connaissances, de communiquer ou de transmettre des informations dans l'entreprise si ce n'était pas qu'à partir du contact humain. Cela signifie que si une personne quittait déjà l'entrepôt, c'était fini, nous ne pouvions plus avoir des différentes connaissances pour résoudre certaines situations que la personne maîtrisait. Mais aujourd'hui, nous avons une facilité de partager des connaissances grâce aux outils Tics, imagine : actuellement, si je quitte la base et je rentre chez moi et qu'il y a un souci nécessitant mes connaissances dans l'entreprise, ils n'ont pas besoin d'attendre le lendemain pour les obtenir. J'ai un téléphone d'entreprise mis à ma disposition, un PC portable et toutes les applications nécessaires. Ils n'ont qu'à me contacter et je pourrai leur partager les connaissances instantanément. » (P.Lewis, 2024)

3.2.2 Impact des TIC sur l'innovation dans le partage des connaissances

Ensuite, une autre thématique très importante issue de nos entretiens concerne l'innovation des outils TIC dans le partage des connaissances. Cette thématique vise à comprendre comment ces innovations ont été mises en œuvre et ont fonctionné dans ce domaine spécifique. Il est indéniable que les outils TIC ont connu une évolution considérable au cours des vingt dernières années, apportant de nombreux changements et améliorations dans la manière dont les connaissances sont partagées et diffusées. Pour approfondir cette question, nous allons examiner les avis et témoignages des personnes que nous avons interviewées. Leur perspective nous permettra de mieux comprendre l'impact concret de ces innovations sur le partage des connaissances au sein de la base logistique.

Dans cette thématique, nous allons nous baser sur deux points : les innovations et comment ces innovations ont été intégrées dans le quotidien professionnel des employés.

Nous allons débiter premièrement avec les innovations des outils tics dans le partage des connaissances , comme illustre N. Andrew :

« Je dirais que les TIC exercent une grande influence sur notre quotidien. En termes d'innovation, elles apportent rapidité et facilité d'accès aux connaissances. Quand j'ai commencé, j'avais un ordinateur mais nous n'en faisons pas grand-chose. Aujourd'hui, les avantages sont nombreux car nous n'utilisons plus autant de papier qu'auparavant. Pour moi, l'innovation se traduit par le partage des connaissances à travers des outils tels qu'Excel, ce qui facilite grandement les tâches quotidiennes grâce à ces avancées. » (N.Andrew , 2024)

Il ajoute encore :

« comme je disais tout à l'heure, le partage d'analyse de données, certes ça existait avant, mais pas comme aujourd'hui. Actuellement, nous avons un Excel amélioré qui nous permet de partager nos connaissances en temps réel. Tu imagines qu'on peut partager un écran et travailler ensemble à distance, mais avant ça n'existait pas. Juste pour te dire qu'au niveau de l'innovation, les TIC ont changé le monde d'aujourd'hui. Je me demande toujours si on pourrait encore travailler sans les TIC. » (N.Andrew,2024)

P.Lewis explique également en quoi l'innovation à faciliter leurs quotidien :

« En parlant de l'innovation, je dirais que oui, dans le partage des connaissances, les outils TIC jouent un grand rôle. Laisse-moi t'expliquer par un exemple concret : l'application Mpleo. C'est une application conçue pour que les personnes puissent retrouver tous les documents nécessaires de l'entreprise, allant du certificat médical au contrat différentes connaissances et autres, etc. Déjà, cela nous a permis de mettre de côté les papiers que nous utilisions souvent. Aujourd'hui, avec l'état de l'avancement mondial, tout ce qui nous permet de protéger l'environnement est toujours louable. Pour moi, je dirais que c'est une bonne innovation pour le partage de connaissances également dans l'entreprise, car on peut également y trouver diverses procédures, connaissances et informations. Cela contribue aussi à protéger la planète. »(P.Lewis,2024).

Les innovations ont également changé les habitudes quotidiennes des employés. À l'époque, le contact humain prédominait, et on pouvait partager des connaissances de vive voix, discuter d'autres sujets importants et prendre des nouvelles des uns et des autres. Aujourd'hui, ce n'est plus vraiment le cas. Les interactions en face à face ont diminué, remplacées par des échanges

numériques via des outils TIC. Cette évolution a transformé la manière dont les employés communiquent et collaborent au quotidien, réduisant ainsi les occasions de contacts personnels et informels. Comme l'affirme dans ces propos I.Edsel :

« il y a moins de contact humain avec le personnel. Depuis quelque temps, les gens ont pris l'habitude de communiquer par divers outils TIC, comme le mail ou Mpleo. Alors qu'avant, lorsqu'ils avaient une question, ils montaient au bureau, et nous pouvions facilement discuter d'autres sujets liés au travail et prendre des nouvelles et partager différentes connaissances tacites. Maintenant, les personnes ne montent plus. »(I.Edsel,2024)

P.Lewis , partageait également l'opinion de son collègue I.Edsel concernant le contact humain. Pour lui, ayant été formé à l'ancienne école où le contact humain était primordial, il reconnaît bien les innovations apportées par les outils TIC dans le partage des connaissances. Cependant, il regrette souvent la disparition progressive du contact humain. C'est la raison pour laquelle il a choisi de ne pas travailler en télétravail après la pandémie de COVID-19. Pour lui, il est très important de voir les gens et d'échanger en personne. Bien que la législation de l'entreprise lui permette de faire jusqu'à deux jours de télétravail par semaine, il préfère rester sur place pour maintenir ce lien humain, comme il l'affirme dans ses propos :

« moi je suis de l'ancienne génération, nous n'avons pas grandi avec la technologie comme vous autres, mais on s'adapte à l'évolution technologique, car sans te mentir, ça facilite beaucoup de choses, surtout dans le domaine professionnel. Cependant, je trouve qu'aujourd'hui, les gens communiquent davantage mais toujours à travers les outils TIC. Ce n'est pas une mauvaise chose, mais selon moi, ils mettent de côté les contacts humains ou simplement le contact audio. Moi, qui suis de l'ancienne génération, je trouve ça un peu dommage, car maintenant c'est plutôt simple : je partage des connaissances à partir des outils TIC, par exemple, à partir d'un message email. Une fois que j'ai envoyé les connaissances, c'est fini, on se dit que la demande a été faite. Mais pour moi, non, ça manque le contact, nous sommes plutôt basés sur le virtuel que sur le contact humain .»(P.Lewis,2024)

Il rajouta :

« j'avais la possibilité de travailler en télétravail, compte tenu de mon poste. Le fait de faire du télétravail pendant le COVID-19 m'a simplement montré que j'ai besoin de sortir de chez moi chaque matin et de voir les gens. Pour moi, le contact humain reste très important pour mon travail. C'est la raison pour laquelle je n'ai pas souhaité continuer le télétravail, contrairement à certains de mes collègues. » (P.Lewis,2024)

Nous allons conclure la première partie sur l'innovation avec les propos de M. Maxwell, qui explique l'innovation des outils TIC par l'IA est selon lui indispensable pour faciliter le bon partage des connaissances :

« Nous avons aussi un point important : l'intégration de l'IA dans les outils Microsoft. Franchement, tu m'as posé plusieurs fois la question de l'apport et l'innovation des TIC. J'ai beau chercher, rien ne m'a frappé, mais là, nous vivons une révolution. Aujourd'hui, l'IA m'a fait gagner des heures. Lorsque je tape régulièrement des codes et que je rencontre un blocage, je pose ma question et j'obtiens une réponse. La vraie difficulté, c'est la formulation des questions. Aujourd'hui, les compétences qu'il va falloir acquérir concernent la manière de formuler les questions. Si vous formulez très bien, vous obtiendrez un bon résultat. Car on peut bien maximiser les chiffres en utilisant correctement les TIC et faciliter le partage des connaissances avec les employés exemple avec un robot chat qui répond à toutes les questions . »(M.Maxwell, 2024)

Ces propos ont été confirmés aussi par N.Andrew :

« Il s'agirait de mettre en place des capsules de formation où les employés pourraient rechercher par eux-mêmes les différentes connaissances mises à leurs disposition dont ils ont besoin, voire partager leurs propres expériences. Avec l'intelligence artificielle, il est possible de valoriser le partage de connaissances et d'expériences. »(N.Andrew,2024)

Nous allons également aborder comment ces innovations ont été intégrées dans le quotidien professionnel des employés. Il est important de comprendre que ces évolutions des outils TIC nécessitent une formation adéquate. L'entreprise a-t-elle mis en place une formation pour l'intégration de ces outils TIC ? Avoir ces outils est une chose, mais savoir les utiliser en est une autre, surtout dans le contexte d'une base logistique où la majeure partie des tâches de production est manuelle. La bonne production et la réalisation du chiffre d'affaires reposent souvent sur des gestes habituels. Nous avons donc recueilli les avis des différents employés sur ce sujet. Comme l'illustrent leurs propos :

« Non, on n'a pas eu des formations sur les utilisations des outils tics , enfin moi je n'ai pas eu ce type de formation. Je ne sais pas si elle a déjà été faite par le passé pour faciliter l'adoption des Tics, donc j'ai pu me débrouiller par rapport à mes expériences tacites et mon parcours professionnel » (O.Conor,2024)

Les avis sont bien partagés, comme le confirme d'autres collègues , E.Owen s'exprime en disant :

« Pour ce qui est de la formation complète des outils TIC, je dirais que je ne pense pas que qui que ce soit ait pu avoir des formations approfondies pour l'utilisation des outils TIC. Certains ont suivi des formations dites "ambassadeurs", c'est-à-dire qu'ils ont eu une formation avec une vision globale sans pour autant aller en profondeur dans chaque particularité. L'objectif était d'aider les autres dans l'entreprise à pouvoir se servir de ces outils. Personne n'a une connaissance parfaite, et je pense que cela concerne les outils TIC nécessaires pour leur quotidien professionnel. »(E.Owen, 2024)

Son collègue rajouta P.Franck:

« On n'a pas spécialement eu de formations pour l'utilisation des outils TIC, mais on a appris à les utiliser en pratique. La première chose que notre professeur nous a dite : "Je ne vais pas vous apprendre l'informatique, mais je vais vous apprendre à apprendre, car en informatique, ça évolue tellement vite que je vais vous apprendre un logiciel et demain ce sera un autre ou il aura évolué." Donc, nous devons être conscients de cette réalité et apprendre par nous-mêmes, en allant chercher les informations sur internet. » (P.Franck , 2024)

Il y a aussi ceux qui ont également suivi des formations pour l'utilisation de certains outils TIC nécessaires à leurs professions.

K.Magnus réagi :

« L'intégration des TIC dans mon quotidien professionnel a été un peu difficile, surtout compte tenu de mon âge, avec les outils TIC Infologue et Oracle. J'ai bénéficié de 3 jours de formation en interne sur l'utilisation de ces outils. » (K.magnus, 2024)

I.Edsel rajoute :

« Pour l'intégration des TIC dans notre quotidien, si on a vraiment eu des formations, je dirais que pour Protime, nous l'avons eu en 2019. C'est ma collègue qui s'en est occupée, mais nous avons quand même eu une formation externe de base. Cependant, nous avons été obligés de nous adapter pour mieux utiliser l'application en pratique. Pour l'application E-Blox de paie, c'est aussi ma collègue qui me l'a apprise, et cela s'est fait en interne. C'est toujours la pratique qui nous permet de nous améliorer. Pour Mpleo, c'est une autre collègue externe qui me l'a expliqué quand j'étais absente. Quant à la suite Office, nous l'avons apprise par nos propres connaissances. Voilà. Et la formation de la part de mon collègue c'était plutôt en présentiel elle était à côté de moi pour m'expliquer comment fonctionnait l'application et non en distance . »(I.Edsel,2024)

Pour conclure sur ce point important M.Maxwell rajouta :

« pour mettre en place des politiques de formation, il faut fixer des objectifs aux gens. S'il n'y a pas d'objectifs de formation. Pourquoi se formerait-on à des outils informatiques qui n'impactent pas directement notre production ou notre quotidien professionnel ? Oui, si tu as une formation pour le Voice, l'utilisation de ton scan ou une application quelconque, ça ne pose aucun problème, car cela impacte ton quotidien » (M.Maxwell,2024)

3.3.3 Impact des TIC sur l'efficacité et les résultats du partage des connaissances

Nous concluons notre partie sur les résultats des entretiens avec ce dernier point : l'impact des outils TIC sur l'efficacité et les résultats du partage des connaissances. Dans notre entretien, nous avons tenté de mettre en évidence si les outils TIC ont réellement eu une efficacité et ont donné des résultats concrets dans le partage des connaissances. Les personnes qui ont eu à utiliser ces outils TIC pour partager des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, nous ont relaté des faits concrets. Il est crucial de comprendre comment ces outils ont influencé le quotidien des employés, leur productivité et leur capacité à échanger des connaissances de manière efficace. Les témoignages recueillis offrent un aperçu détaillé de l'application pratique des TIC dans le partage des connaissances et montrent si ces innovations ont effectivement permis une meilleure diffusion des connaissances au sein de l'entreprise.

E.Owen collaborateur du service informatique , explique comment les outils TIC ont été efficaces et ont donné des résultats dans le partage des connaissances :

« ce matin, mon collègue souhaitait vérifier les dates et heures des changements de cartouches sur une imprimante. Il m'a demandé comment s'y prendre et je l'ai guidé vers le fameux OneNote, où tout est déjà noté. Il a trouvé la solution, donc grâce aux outils TIC, nous avons pu partager des connaissances sans pour autant trop bouger. »(E.Owen,2024)

N.Andrew, donne également son avis sur l'efficacité et les résultats que les outils TIC ont dans le partage des connaissances :

« Oui, bien sûr, l'efficacité est prouvée aujourd'hui. Comme je vous l'ai dit, il serait difficile pour nous de ne pas travailler avec Excel, car c'est chose impossible aujourd'hui. Protime a également prouvé son efficacité, car les personnes peuvent tout mettre là-dedans, même leurs congés. Avant, notre département était souvent rempli, surtout pendant les périodes estivales, car les personnes souhaitaient demander congé. Donc, tu imagines que le résultat est efficace aujourd'hui sur MPLEO, tu peux facilement trouver tous les documents, mêmes différentes connaissances partagées sur l'application jusqu'à ton premier contrat qui date de 20 ans. Le résultat est bien réel à ce point, je dirais. » (N.Andrew, 2024)

F.Stuart , nous a également expliqué comment les outils TIC ont prouvé leur efficacité et leurs résultats dans le partage des connaissances dans son quotidien professionnel :

« Un exemple : l'année dernière, j'étais en vacances et mon collègue m'avait remplacé. J'ai donc rédigé un document mémo pour lui faciliter les tâches concernant les procédures à suivre. En gros, j'ai partagé mes connaissances tacites pour qu'il puisse exécuter les tâches sans difficulté, car il n'avait pas l'habitude de les faire au quotidien. J'avais également organisé une session live où je lui avais expliqué comment je résolvais mes tâches. Mais le document mémo que j'avais préparé l'a vraiment aidé. Pendant toute ma période de vacances, je n'ai pas reçu un seul appel de sa part, ce qui signifie qu'il s'en est bien sorti. Je pourrais également dire que les outils TIC ont prouvé leur efficacité dans le domaine professionnel de plusieurs manières. Imaginons simplement le fait de transmettre des informations ou de partager des connaissances à travers plusieurs personnes en un seul clic, comme dans le cas du planning. Tout le monde reçoit les mêmes informations en un temps record, peu importe l'endroit où se trouve la personne. » (F,Stuart,2024)

P.Lewis , confirme également les propos de ses différents collègues :

« Tu sais Tychique, avant, on n'avait pas Outlook comme aujourd'hui dans l'entreprise. Il y a 20 ans, à l'entrepôt, nous avions un logiciel qui avait été conçu dans la maison mère en France, ça s'appelait GPE (Gestion de Placement de Palette). Avec cette application, on pouvait avoir différentes connaissances pour connaître l'emplacement des marchandises, etc. C'était vraiment un logiciel interne. Mais aujourd'hui, avec Outlook, on est à mesurer de partager des connaissances à temps et à n'importe quel moment, à distance ou sur place. On a la facilité de partager des connaissances avec des responsables au cas où il y a des questions, etc... Je dirais que l'efficacité des outils TIC dans le partage de connaissances est indéniable, car cela nous facilite beaucoup la vie au quotidien. Cela nous permet de partager des connaissances en temps réel, peu importe la distance de la personne. Vraiment, cela améliore le travail. »(P.Lewis, 2024)

I.Edsel donne son avis au sujet des outils TIC. Il n'est pas tout à fait d'accord avec les propos de ses collègues, car pour lui, avec certains outils TIC, il y a souvent des problèmes de compréhension, comme l'illustrent ses propos :

« quand on communique par différents canaux TIC, comme par mail, on s'envoie des messages sans pour autant bien se comprendre. Dans ce cas, je demande simplement à la personne de monter au bureau ou de m'appeler pour qu'elle puisse bien m'expliquer de vive voix la situation, afin que je puisse bien comprendre. Selon moi, c'est beaucoup plus facile à l'oral que par écrit. » (I.Edsel,2024)

K. Magnus, partage le même avis que I.Edsel : *« personnellement, je préfère souvent transmettre les connaissances par appel téléphonique ou audio teams plutôt que par messages ou e-mails. Je pense que partager des connaissances par mail pose autant de problèmes de compréhension. En effet, il faut également savoir qu'on peut mettre plusieurs heures pour bien expliquer quelque chose par écrit, alors qu'on peut le faire par appel en quelques minutes. »* (K.Magnus,2024)

Certes, les résultats et l'efficacité des outils TIC dans le partage des connaissances ont été prouvés par certains collègues, mais pour d'autres, cela dépend des outils TIC utilisés. Certains outils ne démontrent pas leur efficacité ou leurs résultats. Cependant, ce qu'on doit retenir, c'est qu'au sujet des résultats et de l'efficacité, certains employés constatent que ces outils sont en train de tuer le contact humain entre collègues. En effet, alors que certains préfèrent partager leurs connaissances par le biais des outils TIC, il existe toujours ceux qui gardent une préférence pour l'ancienne méthode, comme le disait P.Lewis: le contact humain.

Comme l'affirme , K.Magnus :

« Je dirais que le contact humain est important pour moi afin de vérifier que la personne devant moi a bien compris le message et que la communication est bien passée, sans besoin d'explications ou d'aide supplémentaire, et que la demande ou les connaissances seront bien honorées. Avec les e-mails, je me pose toujours quelques questions : a-t-il bien compris, a-t-il bien lu, a-t-il ouvert le mail, a-t-il bien compris ma transmission de connaissances ? Je pense que par téléphone ou par audio teams, c'est plus rapide. Avec ces outils, nous pouvons communiquer en temps réel, ce qui élimine ces doutes et questionnements. (K.magnus,2024)

P. Lewis rajouta également :

« Je trouve qu'aujourd'hui, les gens partagent des connaissances davantage à travers les outils TIC. Ce n'est pas une mauvaise chose, mais selon moi, ils mettent de côté les contacts humains ou simplement le contact audio. Moi, qui suis de l'ancienne génération, je trouve ça un peu dommage, car maintenant c'est plutôt simple : je partage des connaissances à partir des outils TIC, par exemple, à partir d'un message email. Une fois que j'ai envoyé les connaissances, c'est fini, on se dit que la demande a été faite. Mais pour moi, non, ça manque le contact, nous sommes plutôt basés sur le virtuel que sur le contact humain. »(P.Lewis,2024)

N.andrew, conclut ce point en donnant son avis sur le contact humain en disant :

« l'inconvénient majeur est que cela déshumanise le message. En d'autres termes, les relations humaines sont en partie ou complètement remplacées par de simples messages envoyés (e-

mails) pour régler les problèmes. Ainsi, il n'y a plus de lien humain, ce qui est le problème des e-mails, par exemple. Cela crée souvent des difficultés, car on pense que le travail est fait dès qu'un e-mail est envoyé. Cependant, pour résoudre un problème ou une problématique, une communication humaine est plus rapide et plus efficace qu'une communication informatisée. Dans la gestion des e-mails, il est possible d'envoyer un e-mail à un collègue en pensant que le travail est fait, mais en réalité, il s'agissait simplement d'un e-mail envoyé. Cela montre que la communication n'est pas du tout un travail. »(N.Andrew,2024)

3.3 Analyse des résultats

Avec le cadre théorique établi, nous avons posé la question centrale de notre recherche : « Quel est l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le partage des connaissances au sein d'une organisation ? ». Cette question nous a aidés à orienter notre étude. Dans un monde professionnel où l'accès et le partage des connaissances sont essentiels, les TIC jouent un rôle crucial dans le succès des entreprises. Notre étude se concentre sur trois points : l'impact des outils TIC sur la facilitation du partage des connaissances, l'innovation dans ce partage, et enfin, l'efficacité et les résultats obtenus. Nous allons maintenant analyser notre théorie en la comparant avec les données recueillies lors de nos entretiens.

3.3.1 Facteurs facilitant le partage des connaissances grâce aux TIC

Pour identifier les éléments clés favorisant le partage des connaissances, nous allons prendre en compte les outils TIC que l'entreprise a mis en place pour ses travailleurs. Bien qu'il soit difficile d'évaluer avec précision les taux d'utilisateurs de TIC en entreprise, il peut être estimé qu'environ 64 % des salariés travaillent sur écran et 31 % disposent d'un outil de mobilité (téléphone mobile, smartphone, tablette, etc.). En moyenne, le temps de travail sur écran tend à augmenter. Il dépasse trois heures par jour pour plus de deux utilisateurs sur trois. Huit à neuf millions de salariés n'utilisent aucune TIC dans leur travail (Klein, 2012 p. 67).

Au sein d'une entreprise, on distingue trois catégories d'utilisateurs des TIC, bien qu'un employé puisse utiliser ou non ces technologies selon les cas (Klein, 2012 p. 68) :

- Ceux qui se servent d'équipements informatiques désormais considérés comme « classiques » (comme les PC ou les terminaux) (Klein, 2012 p. 68).
- Ceux qui font usage d'Internet et de la messagerie électronique (Klein, 2012 p. 68).
- Ceux qui recourent à d'autres formes de TIC (tels que les smartphones, les systèmes de navigation GPS, les tablettes, Facebook, Twitter, applications, etc.) (Klein, 2012 p. 68).

Dans l'entreprise où nous avons mené nos entretiens, nous avons pu identifier différents outils TIC qui facilitent le partage des connaissances. En commençant par des outils TIC comme des

logiciels ou des applications bien incorporés sur les écrans des différents travailleurs, nous pouvons mentionner les logiciels que tous les travailleurs interviewés utilisent, tels que la suite Office comprenant Word, Excel, Teams, Outlook, etc. Il y a aussi Mpleo, une application mise en place par le département des ressources humaines pour tous les travailleurs, où ils peuvent voir les informations importantes de l'entreprise, les différentes connaissances, soumettre leurs certificats médicaux, etc. Cette année, pour les élections sociales, toutes les informations ont été postées sur l'application Mpleo, incluant les détails de chaque partie ainsi que les candidats.

De plus, il y a l'application GLPI, Une application du service informatique permet de recenser tous les problèmes ou interventions, de les centraliser et de fournir des résolutions. On peut également voir le suivi des différentes connaissances des collègues sur la résolution des interventions. Cette application permet au service informatique de recevoir des notifications lorsque qu'un travailleur rencontre un problème informatique avec son ordinateur, téléphone mobile ou applications, etc.

Nous avons également des outils TIC utilisés par différents services, mais pas par tous. Par exemple, dans le service informatique, ils utilisent un outil TIC nommé OneNote, où toutes les connaissances et procédures du service sont centralisées. Cela facilite le partage des connaissances, même en cas d'absence d'un collègue. Les collaborateurs restants peuvent ainsi traiter un problème sans avoir à déranger les collègues absents.

Dans le département des ressources humaines, ils n'ont pas une application dédiée, mais un fichier bien défini incorporé dans les ordinateurs de tous les collègues du département. Là-bas, tout est inscrit, des procédures, les connaissances tacites ou explicites de chaque collaborateur sur la résolution d'un problème. Comme l'a mentionné l'administrative RH et Payroll, on y trouve également des informations sur les accidents de travail. Ainsi, si je devais remplacer ma collègue qui s'occupe des accidents de travail, en cas d'accident, je n'aurais pas à la déranger. Je pourrais simplement accéder aux fichiers et trouver toutes les informations nécessaires, ainsi que les connaissances sur la manière dont elle a géré tel ou tel problème. Cela facilite vraiment le partage des connaissances, car chacun peut ajouter ses connaissances comme il le souhaite.

Il existe également des outils TIC de mobilité (téléphone fixe, smartphone, tablette, etc.). Dans l'entreprise où nous avons effectué nos entretiens, tous disposent également d'outils fixes dans les bureaux pour recevoir des appels, mais certains départements, qui sont en lien direct avec l'entrepôt logistique, ont également des smartphones fournis par l'entreprise, avec abonnements pris en charge. Ces outils facilitent le partage des connaissances en temps record. Par exemple, le service de l'accueil, de la formation et du suivi des intérimaires, ainsi que tous les services

liés directement à l'entrepôt, comme le service de chargement et le service de préparation, utilisent ces smartphones.

Dans un environnement où l'entrepôt fonctionne 24h/24 et 7j/7, les responsables et chefs des différents services utilisent les smartphones fournis par l'entreprise pour faciliter le partage des connaissances et pour résoudre les problèmes, même en leur absence. Comme l'a mentionné un collègue du service que nous avons interviewé, même le week-end, lorsqu'il est hors service, il peut partager ses connaissances ou résoudre des problèmes en son absence. Nous avons constaté que ces téléphones ont également facilité le quotidien professionnel, le partage des connaissances, car les chefs ou responsables ne sont pas obligés de rester sur place dans l'entrepôt 24h/24 et 7j/7, mais peuvent toujours avoir leurs smartphones disponibles.

3.3.1.1 Quel est l'impact des outils tics ont dans la facilitation du partage des connaissances

Comme nous l'avons vu précédemment dans le cadre théorique, qu'il est important de noter que les technologies de l'information et de la communication, dans le contexte organisationnel modifient les standards de disponibilité, accentuant la pression pour des réponses en temps réel et une action immédiate, ce qui reflète un changement plus large dans notre perception du temps. Par ailleurs, les TIC influencent également les dynamiques de travail en termes d'autonomie et de gestion du travail. En effet, les télétravailleurs et les utilisateurs avancés de TIC bénéficient d'une plus grande indépendance comparée à leurs collègues (Klein, 2012 p. 173).

Les résultats de cette étude montrent clairement que les outils TIC facilitent le partage des connaissances pour la plupart des salariés interrogés. Cette facilitation est rendue possible grâce aux différents outils TIC que l'entreprise a mis à la disposition de ses travailleurs, qu'ils soient verbaux ou écrits. Cependant, certaines personnes utilisent ces outils sans en comprendre pleinement l'importance pour leur quotidien. Il est important de noter que, sur le point de la facilitation, les travailleurs ont distingué plusieurs avantages, tels que la rapidité, la centralisation des connaissances, la facilité d'accès aux connaissances et la meilleure compréhension de la communication.

Comme l'a expliqué un intervenant que nous avons interviewé, bien qu'il reconnaisse l'importance des outils TIC pour faciliter le partage des connaissances, il préfère personnellement utiliser le téléphone pour échanger avec ses collègues. Selon lui, le téléphone permet de partager les connaissances plus rapidement et d'assurer une meilleure compréhension

de la communication. Cette méthode lui semble plus efficace pour établir un contact direct et immédiat, ce qui est crucial dans un environnement de travail dynamique.

Un collègue a également ajouté que les outils TIC verbaux ont facilité le partage des connaissances. Il souligne qu'il peut maintenant partager des connaissances en un clic avec plusieurs personnes à la fois. Il mentionne notamment le système de messagerie de diffusion sur Outlook, qui permet de communiquer efficacement et simultanément avec de nombreux collègues. Cela illustre comment les outils TIC modernes optimisent la diffusion rapide et étendue des connaissances au sein de l'entreprise, rendant les processus de communication plus fluides et accessibles.

Il existe de nos jours plusieurs accès que les TIC impactent sur les connaissances exemple ; par l'intermédiaire d'Internet, des bases de données en ligne, et des réseaux sociaux professionnels et tous ont considérablement réduit les barrières géographiques et temporelles à l'information. Elles permettent un accès presque instantané à une vaste quantité d'informations et de connaissances, ce qui était inimaginable il y a quelques décennies. Avec les technologies de l'information et communication, tout change : notre façon de vivre, d'apprendre, de travailler, voire de se socialiser (Karsenti & Charlin, 2010 p.128).

On a également constaté au cours de nos entretiens que les outils TIC ont facilités l'accès au partage des connaissances, en réduisant même les barrières géographiques. Comme l'a mentionné le responsable d'un service, il est important de savoir que la base logistique du groupement Les Mousquetaires est dirigée par la maison mère en France. Chaque année, le responsable devait souvent faire des déplacements de plus de 300 km jusqu'en banlieue parisienne pour assister aux réunions des comités. Grâce aux outils TIC, en particulier l'application Teams, il peut maintenant participer aux réunions depuis la Belgique. Avant, pour une réunion de 30 minutes, il devait parcourir 300 km aller-retour. Cela ne signifie pas qu'il ne se rend plus à la maison mère en France, mais il ne le fait que pour des réunions très importantes nécessitant vraiment sa présence.

Pour conclure , parmi les facteurs facilitant le partage des connaissances grâce aux TIC, nous constatons que les outils mis à disposition par l'entreprise jouent un rôle capital. Ces outils sont essentiels pour faciliter le partage des connaissances entre les employés. Il est crucial de savoir comment bien les utiliser et de comprendre leur importance. Les avantages de ces outils sont nombreux : ils offrent une rapidité accrue, permettent la centralisation des connaissances et facilitent l'accès aux connaissances.

Les outils TIC éliminent également les barrières géographiques, car ils peuvent être utilisés partout où il y a une connexion Internet. En outre, nous avons observé que ces outils ont considérablement amélioré le quotidien professionnel des employés. Grâce à ces technologies, les employés peuvent partager des connaissances rapidement et efficacement, même en dehors du lieu de travail.

3.3.2 Limitations et défis rencontrés dans l'utilisation des TIC pour le partage des connaissances

Nous allons aborder un point très important concernant les limitations et les défis rencontrés dans l'utilisation des TIC pour le partage des connaissances. Il est essentiel de comprendre que les outils TIC sont majoritairement des technologies modernes qui nécessitent certaines compétences pour être utilisés efficacement. Sans ces compétences, vous pouvez disposer des outils TIC les plus avancés, des ordinateurs de dernière génération, des smartphones de haute qualité, mais si vous ne comprenez pas leur valeur, ils ne vous seront d'aucune utilité. Dans cette section, nous allons explorer les limitations et les défis que les employés ont rencontrés dans l'utilisation des outils TIC pour le partage des connaissances.

Cependant, malgré les avantages potentiels des Technologies de l'information et communication dans le partage des connaissances, de nombreuses entreprises sont confrontées à des défis et des obstacles qui limitent leur capacité à exploiter pleinement ces technologies à cet effet (Dupuich, 2009).

Pendant nos entretiens, nous avons également constaté qu'il y a des travailleurs qui ont des limites dans l'utilisation des outils TIC, par manque de compétences appropriées. Comme l'ont souligné certains collègues pendant les entretiens, il est vrai que beaucoup de personnes ont du mal à maîtriser ou utiliser efficacement les outils TIC, car les compétences ne sont pas les mêmes. Un informaticien, par exemple, possède peut-être les compétences appropriées, car il a appris cela à l'école ou durant son parcours universitaire. Cependant, il y a un point important à noter : dans la base logistique, la majorité des responsables ont gravi les échelons, car ils ont commencé comme intérimaires. Travailler dans un entrepôt logistique ne nécessite pas simplement de savoir utiliser tel ou tel outil TIC, mais est plutôt basé sur la productivité. Ainsi, nous nous retrouvons dans une situation où l'entreprise investit beaucoup d'argent dans des outils TIC, mais la valeur et l'utilisation de ces outils ont moins d'impact pour certains.

Certes, nous pouvons ajouter qu'avec la formation aux outils TIC, les employés peuvent s'en sortir. L'entreprise a bien une politique de formation, mais celle-ci dépend des objectifs de chaque poste. Ils n'ont pas vraiment une politique spécifique pour l'utilisation des outils TIC,

comme l'ont souligné les interviewés. Par exemple, une personne dans le service de préparation qui aurait besoin de formation pour utiliser son scanner ou son appareil vocal verra l'entreprise investir dans ce type de formation, car cela fait partie de son métier. Pour les autres outils TIC, la formation est principalement plus générale et approfondie par la pratique et la volonté de chacun. Si une personne estime que cette application n'apporte rien à son quotidien, elle ne fera pas l'effort d'apprendre à l'utiliser. En résumé, l'apprentissage ou le choix de la formation dépendra de l'intérêt de chacun, bien que l'entreprise ait mis en place une multitude d'outils TIC.

Il faut noter également que la surcharge d'informations est l'une des difficultés associées à la transformation numérique, ainsi qu'au comportement humain, incluant notamment un changement dans les pratiques de gestion de l'information des employés et dans l'utilisation des TIC (Lezon Rivière et al., 2020).

Nous avons également constaté cela pendant nos entretiens. Plusieurs interviewés se plaignaient de la multitude d'applications qui créent une surcharge, et ils ne savent plus par quelle application commencer pour travailler, car ils étaient saturés d'informations, etc. un responsable ajoute en disant : « *Trop de communication tue la communication, Le premier gros désavantage est le nombre excessif de canaux de communication. On ne sait pas où trouver les informations, car il n'y a pas de canal principal défini.* » (N.Andrew, 2024)

A savoir également que, utiliser les TIC implique une bonne maîtrise de la lecture et de l'écriture. En effet, les messages professionnels oraux sont en grande partie remplacés par des messages écrits (courriels, SMS, « reporting » quotidien, informations pour ERP, contrats, procédures, etc.). L'activité productive y gagne en précision, avec en outre des possibilités de traitement très rapide et de mémorisation sur longue durée des données écrites. Toutefois, cela se traduit par des difficultés, voire une exclusion, pour les illettrés et les lecteurs lents. On peut regretter, par ailleurs, une certaine « froideur » des messages écrits. Certains salariés francophones sont enfin confrontés à la difficulté de travailler sur des logiciels en langue anglaise (Klein, 2012 p. 88).

Nous revenons à l'environnement de la base logistique où nous avons également mené nos entretiens. Nous avons constaté que l'un des défis rencontrés par les utilisateurs concerne les problèmes d'orthographe. En effet, la majorité des personnes qui travaillent dans l'entrepôt ne maîtrisent pas bien la grammaire, car on y trouve des employés de diverses nationalités. L'entreprise utilise une bonne gestion des carrières, permettant aux personnes prouvant leur efficacité dans le travail de gravir les échelons et de devenir responsables.

Cependant, en tant que responsables, ces personnes doivent travailler en étroite collaboration avec la direction et partager des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, apprises au cours de leur parcours. Lorsque cela se fait par le biais des outils TIC, les problèmes de grammaire rendent la compréhension des connaissances moins clairs. L'entreprise doit donc faire face à cette situation, car elle opère dans un environnement où aucune certification n'est exigée pour intégrer la base logistique, comme l'ont souligné certains interviewés.

Ce manque de clarté dans la communication écrite peut entraîner des malentendus et des inefficacités, d'autant plus que les employés doivent souvent s'adapter rapidement à de nouvelles tâches et responsabilités. F.Stuart avait soulevé également ce défis en disant :

« Il existe également différentes barrières, surtout grammaticales, pour des personnes qui ne maîtrisent pas très bien l'orthographe et qui sont censées utiliser les outils TIC pour la communication. Cela pose parfois problème dans la compréhension des connaissances et dans le partage également. La personne peut bien comprendre quelques choses, mais peut-être que sa façon de transférer ne te permet pas de bien comprendre, car les messages ne sont pas très clairs avec ces personnes-là. On valorise plus l'écoute avec les appels téléphoniques que les mails. » (F.Stuart,2024)

Pour conclure, il est certain que les inconvénients précités jouent un rôle important dans le partage efficace des connaissances au sein de l'entreprise. Les défis liés à l'utilisation des outils TIC, comme les problèmes d'écriture et de lecture, la surcharge d'applications et la complexité de certaines technologies, peuvent entraver la communication et la collaboration entre les employés.

Il est important de comprendre que ces inconvénients ne doivent pas être considérés comme des obstacles incontrôlable, mais plutôt comme des aspects qui nécessitent une gestion adéquate. L'organisation doit prendre des mesures pour atténuer les risques tout en maximisant les avantages offerts par la technologie de l'information et communication. Dans ce cas les dirigeants sont confrontés à la complexité de gestion de l'information dans le contexte actuel de la technologie numérique et d'accompagnement des collaborateurs dans ce processus (Lezon Rivière et al., 2020).

3.3.3 Bref récapitulatif de notre analyse

Concernant les sous-questions présentées dans notre modèle d'analyse, nos entretiens nous ont permis d'obtenir des éclaircissements supplémentaires. Voici un bref récapitulatif de ce que notre étude nous a permis de comprendre :

Dans notre analyse, nous avons abordé les avantages et les inconvénients de l'intégration des TIC dans le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Parmi les avantages, nous avons relevé la rapidité, la facilité d'accès et la centralisation des connaissances. En revanche, les inconvénients incluent le manque de contact humain et la surcharge des applications.

Nous avons également examiné si les TIC jouent un rôle dans le partage des connaissances. La réponse est affirmative, notamment grâce à des outils comme le téléphone et les différentes applications mises à disposition par l'entreprise, telles que la suite Office. En ce qui concerne l'accès aux données et le partage des connaissances, les outils TIC facilitent effectivement ces processus. Cela a été confirmé par plusieurs intervenants lors de nos entretiens, grâce à l'accès facile aux données via divers outils TIC.

Cependant, nous avons identifié des barrières spécifiques à l'intégration des TIC dans le partage des connaissances. L'entreprise ne dispose pas d'une politique de formation dédiée aux outils TIC, et chaque employé doit se débrouiller selon ses expériences personnelles. De plus, certaines formations sont facultatives, ce qui crée des disparités dans les compétences. Des problèmes d'orthographe compliquent également le partage adéquat des connaissances.

Nos entretiens, menés dans un environnement logistique, ont révélé que la majorité des connaissances partagées sont tacites. Enfin, nous avons constaté des résultats tangibles apportés par les outils TIC, notamment l'élimination des barrières géographiques, permettant aux employés de partager des connaissances à tout moment et en tout lieu.

3.3.4 Recommandations

Après avoir mené une étude approfondie sur l'impact des outils TIC dans le partage des connaissances, nous sommes en mesure de formuler plusieurs propositions à l'attention du Directeur des Ressources Humaines. Ces propositions sont basées sur les discussions et échanges que nous avons eus avec divers collaborateurs lors de mes entretiens, ainsi que sur les connaissances que nous avons acquises au cours de cette étude. Pendant notre stage en présentiel, nous avons eu l'opportunité de côtoyer de nombreux employés, ce qui nous a permis de recueillir des informations précieuses sur le terrain. Fort de cette expérience, nous proposons différentes recommandations qui, à mon sens, pourraient grandement aider le DRH à améliorer les processus de partage des connaissances au sein de l'entreprise.

Voici quelques-unes :

1. La surcharge des applications et canaux de communication auxquels les employés font face

Objectif

L'objectif principal de cette recommandation est de réduire la surcharge cognitive des employés liée à l'utilisation excessive et dispersée des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le cadre du partage des connaissances. En rationalisant l'utilisation des outils TIC et en centralisant les canaux de communication dédiés au partage des connaissances, l'entreprise vise à simplifier les processus de partage des connaissances et de savoir-faire au quotidien. Cette démarche a pour but d'améliorer la productivité des employés, car un partage de connaissances fluide et accessible permet à chacun d'acquérir facilement des compétences qu'il ne maîtrise pas encore.

En facilitant l'accès à ces connaissances, les employés peuvent rapidement intégrer de nouvelles connaissances, ce qui renforce leur efficacité dans l'exécution de leurs tâches. De plus, cette rationalisation contribuera à minimiser les risques de confusion dus à un manque de connaissances, réduisant ainsi la fatigue numérique et créant un environnement de travail plus cohérent et propice à la collaboration.

Pourquoi l'entreprise doit-elle mettre en place cette procédure

Dans l'environnement de travail moderne, les employés sont souvent confrontés à une multitude d'applications et de canaux de communication, qui, bien qu'initialement conçus pour améliorer l'efficacité, peuvent paradoxalement devenir des sources de stress et de désorganisation. La gestion simultanée de plusieurs outils, chacun avec ses propres interfaces, notifications et flux de travail, peut entraîner une surcharge cognitive. Les employés peuvent alors se sentir submergés, ce qui nuit à leur capacité de se concentrer sur leurs tâches essentielles.

Cette situation engendre également des inefficacités, telles que la perte de temps à naviguer entre différentes applications, des erreurs de communication dues à la dispersion des messages sur plusieurs canaux, et une difficulté à accéder aux connaissances tacites des collaborateurs, souvent transmises par des interactions directes. Ce manque de fluidité dans le partage des connaissances peut causer de la frustration et un sentiment de découragement parmi les employés.

Pour l'entreprise, ces défis se traduisent par une baisse de la productivité et une inefficacité dans la résolution de problèmes qui pourraient pourtant être résolus plus facilement. Cela est particulièrement vrai dans une organisation où il existe une richesse de connaissances tacites et

explicites détenues par des collaborateurs expérimentés, qui pourraient autrement être partagées plus efficacement avec les autres membres de l'équipe.

En mettant en œuvre cette procédure, l'entreprise non seulement simplifie les flux de travail quotidiens, mais elle valorise également les connaissances internes, en facilitant leur transmission et leur application. Cela contribue à une organisation plus agile, capable de mieux utiliser ses ressources humaines et de maximiser les compétences de chacun pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Mise en pratique

- ***Audit des outils TIC existants***

C'est-à-dire identifier tous les outils TIC actuellement utilisés pour le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Réaliser un inventaire détaillé des outils et applications en cours d'utilisation (logiciels de messagerie, plateformes de collaboration, bases de données,). Analyser l'utilisation de chaque outil pour déterminer sa pertinence, sa fréquence d'utilisation et son efficacité .

- ***Sélection des outils essentiels***

Rationaliser les outils en éliminant les redondances et en se concentrant sur ceux qui sont indispensables. Sur la base de l'audit, identifier les outils essentiels qui répondent à la majorité des besoins en matière de partage des connaissances.

- ***Centralisation des canaux de communication***

Centraliser les échanges et le partage des connaissances sur une plateforme unique ou un ensemble cohérent de plateformes.

- ***Élaboration de lignes directrices***

Guider les employés sur l'utilisation des outils TIC sélectionnés pour maximiser leur efficacité.

2. Mise en place d'une politique de formation dédiée aux outils TIC pour faciliter le partage des connaissances

Objectif

L'objectif principal de cette recommandation est de renforcer les compétences des employés en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de rendre le partage des connaissances plus efficace au sein de l'entreprise. Bien que le partage des connaissances soit essentiel pour l'innovation et l'amélioration des processus internes, il ne peut être pleinement efficace que si les employés maîtrisent les outils TIC qui facilitent ce partage. Cette politique de formation vise à garantir que tous les employés sont compétents dans

l'utilisation des TIC, ce qui améliorera la fluidité, l'accessibilité et la qualité du partage des connaissances dans toute l'organisation.

Pourquoi l'entreprise doit-elle mettre en place cette procédure

La mise en place d'une politique de formation dédiée aux outils TIC pour faciliter le partage des connaissances au sein de la base logistique permet de réduire les inefficacités. Lorsque les employés ne savent pas utiliser correctement les outils TIC, cela peut entraîner des retards, des erreurs de communication et une duplication des efforts. Une politique de formation permet de minimiser ces inefficacités, en assurant que les connaissances sont transmises de manière optimale. Cela améliore également la collaboration entre les employés, car les outils TIC sont souvent utilisés pour la collaboration en temps réel entre les équipes. En formant les employés à ces outils, l'entreprise s'assure que les équipes peuvent travailler ensemble plus efficacement, indépendamment de leur localisation ou de leurs horaires, et que les connaissances sont bien transmises. Enfin, cette politique prépare les employés aux évolutions technologiques. Nous sommes dans une ère où l'évolution technologique progresse à une très grande vitesse, car les TIC évoluent constamment. Une politique de formation continue permet aux employés de rester à jour avec les nouvelles fonctionnalités et technologies, garantissant que le partage des connaissances reste optimisé.

Nous rajouterons aussi qu'avec la mise en place d'une politique de formation, cela permettra une efficacité accrue dans le partage des connaissances, car avec une meilleure maîtrise des outils TIC, les employés seront capables de partager des connaissances de manière plus rapide, claire et précise, ce qui favorise un meilleur transfert des connaissances et l'innovation au sein de l'entreprise. De plus, offrir des formations montre que l'entreprise investit dans le développement professionnel de ses employés, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction, une réduction du turnover et un engagement accru dans les projets de l'entreprise.

Mise en pratique

- *Évaluation des besoins en formation*

Identifier les lacunes actuelles dans les compétences TIC des employés et déterminer les domaines prioritaires pour la formation, en se concentrant spécifiquement sur les outils utilisés pour le partage des connaissances. Dans ce cas, on peut réaliser des enquêtes et des entretiens pour comprendre le niveau de maîtrise des outils TIC par les employés et analyser les processus de partage des connaissances existants afin d'identifier les inefficacités ou les difficultés rencontrées par les employés, ce qui permettra également de savoir comment développer le programme de formation.

- ***Développement d'un programme de formation***

C'est sur ce point que le DRH et son département doivent concevoir un programme de formation structuré qui couvre l'ensemble des outils TIC essentiels pour le partage des connaissances.

- ***Mise en place de la formation***

Déployer le programme de formation de manière progressive et adaptée aux différents niveaux de compétence des employés, organiser des sessions de formation régulières, avec une attention particulière aux nouveaux employés ou à ceux ayant un besoin urgent de se former, proposer des options de formation continue pour s'assurer que les employés restent à jour avec les nouvelles versions des outils TIC.

- ***Suivi et évaluation de l'efficacité de la formation***

Assurer que la formation répond aux besoins des employés et améliore réellement le partage des connaissances, recueillir des retours d'expérience des participants pour évaluer la pertinence et l'efficacité des formations.

3. Renforcement de la dimension humaine dans le partage des connaissances entre employés

Objectif

L'objectif principal de cette recommandation est de réintroduire et de renforcer la dimension humaine dans le partage des connaissances entre les employés. Alors que les outils TIC ont facilité l'échange rapide des communications, ils ont également réduit le contact humain direct, essentiel pour un partage de connaissances plus riche et plus nuancé. En rétablissant cette dimension humaine, l'entreprise vise à améliorer la qualité des interactions, à renforcer la collaboration et à créer un environnement de travail plus cohésif et empathique.

Pourquoi l'entreprise doit-elle mettre en place cette procédure

Renforcer la dimension humaine dans le partage des connaissances entre les employés au sein de la base logistique du groupement Les Mousquetaires permettra d'améliorer la qualité du partage des connaissances, car ce dernier ne se limitera pas à la transmission des connaissances techniques ou factuelles. Il inclura également les nuances, les expériences personnelles et les connaissances tacites, qui sont souvent mieux partagées en face à face ou dans des contextes où les employés peuvent interagir plus librement. Le renforcement de la dimension humaine permet de capturer ces éléments plus efficacement. Il contribuera également à renforcer la cohésion d'équipe, car les interactions humaines favorisent la création de liens entre les employés, ce qui peut renforcer la confiance, l'esprit d'équipe et la collaboration. Un

environnement de travail où les employés se sentent connectés les uns aux autres est plus propice à l'innovation et à la résolution de problèmes collectifs. Enfin, cette approche aidera à réduire l'isolement et le stress, car l'usage intensif des outils TIC, surtout dans des environnements de travail à distance, peut entraîner un sentiment d'isolement. En réintroduisant des interactions humaines dans le processus de partage des connaissances, l'entreprise peut contribuer à réduire le stress et à améliorer le bien-être général des employés.

Mise en pratique

- ***Mise en place de sessions de partage en présentiel***

Créer des opportunités régulières pour que les employés puissent se rencontrer en personne et échanger leurs connaissances de manière plus informelle et interactive en organisant des ateliers, des groupes de discussion ou des réunions régulières dédiés au partage de connaissances, où les employés peuvent échanger leurs expériences face à face.

- ***développement de programmes de mentorat et de parrainage***

Favoriser les échanges interpersonnels entre les employés expérimentés et les nouveaux ou moins expérimentés, permettant un transfert de connaissances plus personnalisé et approfondi.

4. Amélioration de l'accessibilité des outils TIC dans le partage des connaissances

Objectif

L'objectif principal de cette recommandation est d'améliorer l'accessibilité des outils TIC dans le partage des connaissances au sein de l'entreprise, en particulier pour les employés qui rencontrent des difficultés avec la lecture, la grammaire ou l'orthographe. En rendant ces outils plus accessibles, l'entreprise vise à garantir que tous les employés, indépendamment de leurs compétences linguistiques ou de leurs capacités en communication écrite, puissent contribuer efficacement au partage des connaissances. Cela permet également de promouvoir une culture d'inclusion, où chacun a la possibilité de participer pleinement aux activités de l'entreprise.

Pourquoi l'entreprise doit-elle mettre en place cette procédure

L'accessibilité des outils TIC dans le partage des connaissances au sein de la base logistique permet de promouvoir l'inclusion dans la base logistique du groupement Les Mousquetaires. Il est essentiel de veiller à ce que tous les employés, quels que soient leurs niveaux de compétence en lecture, grammaire ou orthographe, puissent accéder aux mêmes informations et contribuer au partage des connaissances. En rendant les outils TIC plus accessibles, la base logistique s'assure que personne n'est laissé pour compte, créant ainsi un environnement de travail plus

inclusif. De plus, cela améliore l'efficacité du partage des connaissances, ce qui est crucial au sein de la base logistique. Les employés qui rencontrent des difficultés avec la lecture ou l'écriture peuvent hésiter à partager leurs connaissances, ce qui peut limiter la circulation de l'information et l'innovation. En améliorant l'accessibilité des outils TIC, ces employés seront plus à l'aise pour participer activement, ce qui enrichira le flux d'informations et d'idées au sein de l'entreprise.

Mise en pratique

- ***Évaluation des besoins en accessibilité***

Identifier les besoins spécifiques des employés en matière d'accessibilité des outils TIC, en particulier pour ceux qui rencontrent des difficultés avec la lecture, la grammaire ou l'orthographe, en réalisant des enquêtes et des entretiens pour comprendre les défis rencontrés par les employés dans l'utilisation des outils TIC actuels, et en analysant les erreurs de communication fréquentes et les malentendus pour identifier les zones où l'accessibilité pourrait être améliorée.

- ***Amélioration des fonctionnalités d'accessibilité des outils TIC***

Adapter les outils TIC pour qu'ils répondent mieux aux besoins des employés ayant des difficultés en lecture, grammaire ou orthographe en intégrant des fonctionnalités d'assistance telles que les correcteurs orthographiques et grammaticaux, la dictée vocale, et la lecture à haute voix dans les outils TIC utilisés pour le partage des connaissances, ainsi qu'en introduisant des outils de traduction automatique pour aider les employés dont la langue maternelle n'est pas celle principalement utilisée au sein de l'entreprise.

- ***Formation à l'utilisation des outils d'accessibilité***

S'assurer que les employés sont bien formés à utiliser les fonctionnalités d'accessibilité des outils TIC, en organisant des sessions de formation en petits groupes pour permettre une attention personnalisée et répondre aux questions spécifiques des employés.

5. Promotion de la culture de partage des connaissances

Objectif

L'objectif principal de cette recommandation est de promouvoir une culture de partage des connaissances au sein de la base logistique. Une telle culture encourage les employés à échanger librement leurs savoirs, compétences, et expériences, ce qui enrichit l'ensemble de l'organisation. En instaurant une culture de partage des connaissances, l'entreprise vise à

améliorer l'innovation, renforcer la collaboration entre les équipes, et maximiser l'utilisation des compétences internes pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Pourquoi l'entreprise doit-elle mettre en place cette procédure

Cette recommandation permettra de conserver des savoirs au sein de l'entreprise. En encourageant le partage des connaissances, l'entreprise s'assure que les savoirs explicites, y compris ceux qui sont tacites, ne sont pas perdus lorsque des employés quittent l'entreprise ou changent de poste. Cela contribue à la continuité des activités et à la préservation de l'expertise interne. Également, le développement professionnel des employés au sein de l'entreprise sera renforcé, car une culture de partage des connaissances offre des opportunités d'apprentissage et de développement pour tous les employés. Ceux qui partagent leurs connaissances acquièrent des compétences en communication et en leadership, tandis que ceux qui bénéficient de ces partages enrichissent leurs propres compétences. Ainsi, l'innovation accrue sera favorisée, car lorsque les connaissances circulent librement, les idées innovantes émergent plus facilement, permettant à l'entreprise de se démarquer sur le marché et d'adapter ses stratégies aux nouvelles opportunités.

Mise en pratique

- ***Définition des valeurs et des objectifs en matière de partage des connaissances***

Ancrer le partage des connaissances dans les valeurs de l'entreprise et définir des objectifs clairs pour son développement, en incluant le partage des connaissances dans la mission et les valeurs de l'entreprise, en le positionnant comme un pilier essentiel de la culture d'entreprise. Il est également important de communiquer ces valeurs et objectifs à l'ensemble des employés pour s'assurer qu'ils comprennent l'importance de cette initiative.

- ***Mise en place de mécanismes de partage des connaissances***

Créer des structures et des outils qui facilitent le partage des connaissances entre les employés, en organisant des sessions régulières de partage des connaissances, telles que des ateliers ou des séminaires, où les employés peuvent échanger leurs idées et expériences. Il est également important de mettre en place des plateformes en ligne dédiées au partage des connaissances, telles qu'un intranet, une base de connaissances ou des forums de discussion.

- ***Formation et sensibilisation des employés***

S'assurer que tous les employés comprennent les avantages du partage des connaissances et disposent des compétences nécessaires pour le faire efficacement en offrant des formations sur les meilleures pratiques en matière de partage des connaissances, y compris la communication efficace, l'utilisation des outils TIC, et la documentation des savoirs, et en sensibilisant les

employés à l'importance du partage des connaissances pour la croissance personnelle et professionnelle, ainsi que pour la réussite de l'entreprise.

- ***Encouragement et reconnaissance des efforts de partage des connaissances***

Motiver les employés à participer activement au partage des connaissances en reconnaissant et récompensant leurs efforts, en instaurant un système de reconnaissance formelle, comme des prix ou des distinctions, pour les employés qui contribuent activement au partage des connaissances, en intégrant des critères de partage des connaissances dans les évaluations de performance et les plans de carrière, en valorisant les contributions des employés à l'enrichissement des connaissances collectives, ainsi qu'en encourageant les équipes à partager régulièrement leurs succès et leurs apprentissages lors de réunions ou de revues de projet.

CONCLUSION

En conclusion, ce travail avait pour ambition de mettre en lumière l'impact que les outils TIC peuvent avoir sur le partage des connaissances au sein d'une entreprise. Avec l'avancée technologique du numérique, les employés d'une entreprise sont régulièrement exposés à des outils TIC qui facilitent leur quotidien professionnel. Nous avons exploré comment ces outils peuvent améliorer leur quotidien en facilitant le partage des connaissances, en favorisant l'innovation dans ce domaine, ainsi que l'efficacité et les résultats. Nous avons constaté que ces outils jouent un rôle important en facilitant la communication, en centralisant les connaissances et en rendant l'accès aux connaissances plus rapide et plus efficace. Toutefois, nous avons également noté que tous les employés n'utilisent pas les outils TIC pour les mêmes objectifs, mais que ces outils améliorent globalement le quotidien professionnel de tous les employés en matière de partage des connaissances et d'organisation quotidienne, permettant ainsi d'atteindre des résultats objectifs.

Nous avons également identifié des avantages liés à l'utilisation des TIC pour le partage des connaissances, comme la suppression des barrières géographiques et la rapidité du partage. Cependant, des défis subsistent, notamment les problèmes de maîtrise des compétences techniques et grammaticales, ainsi que la surcharge des canaux de communication due à la multiplicité des applications. Il est important de noter que plus les gens savent utiliser les outils TIC mis à leur disposition, plus leur efficacité et les résultats s'améliorent, ce qui facilite également le partage des connaissances de manière claire, nette et précise, et améliore leur quotidien professionnel.

Nous avons aussi identifié des barrières spécifiques à l'intégration des TIC dans le partage des connaissances. L'entreprise ne dispose pas d'une politique de formation dédiée aux outils TIC, et chaque employé doit se débrouiller selon ses expériences personnelles. De plus, certaines formations sont facultatives, ce qui crée des disparités dans les compétences. Des problèmes d'orthographe compliquent également le partage adéquat des connaissances, et le principal inconvénient qui est la disparition de contact humain.

En ce qui concerne les outils TIC utilisés pour le partage des connaissances, il y a des applications et des outils intégrés dans les ordinateurs fixes de chaque employé, que l'on peut qualifier d'outils fixes, et des applications intégrées dans les téléphones mobiles ou les ordinateurs portables, que l'on peut qualifier d'outils TIC mobiles. De même, en ce qui concerne le partage des connaissances, il existe des connaissances tacites acquises par l'expérience ou les

parcours personnels, et des connaissances explicites acquises par les formations ou les parcours universitaires.

Nous avons également examiné si les TIC jouent un rôle dans le partage des connaissances. La réponse est affirmative, notamment grâce à des outils comme le téléphone et les différentes applications mises à disposition par l'entreprise, telles que la suite Office. En ce qui concerne l'accès aux données et le partage des connaissances, les outils TIC facilitent effectivement ces processus. Cela a été confirmé par plusieurs intervenants lors de nos entretiens, grâce à l'accès facile aux données via divers outils TIC.

Pour conclure, nous dirons que l'objectif de cette recherche est atteint, car elle a permis de mettre en lumière l'impact des outils TIC sur le partage des connaissances au sein d'une entreprise. Nous avons constaté que cet impact est positif en termes de rapidité du partage des connaissances, de suppression des barrières géographiques, de facilité d'accès aux connaissances, etc. Cependant, il est crucial pour l'entreprise de reconnaître les avantages et les défis afin de maximiser les bénéfices des TIC tout en atténuant leurs inconvénients.

Nous proposons des formations spécifiques et continues pour aider les employés à mieux utiliser ces technologies. Parallèlement, la rationalisation des outils de communication peut réduire la surcharge d'applications. Le renforcement du contact humain est également crucial. Il est important de créer une politique de formation sur l'utilisation des outils TIC et de promouvoir une culture de partage des connaissances au sein de l'entreprise, afin de faire comprendre aux employés la valeur de ces outils et leur importance dans le quotidien professionnel, l'amélioration de l'accessibilité des outils TIC dans le partage des connaissances est également recommandée. En fin de compte, l'objectif est de créer un environnement de travail où le partage des connaissances est non seulement possible, mais aussi optimisé, contribuant ainsi à une meilleure collaboration et à une plus grande efficacité organisationnelle.

Pour aller plus loin, il pourrait être bénéfique de réaliser une étude similaire avec une approche quantitative sur une population d'employés bien plus large. Cette approche pourrait, au moyen de données numériques, dévoiler de nouveaux avantages et défis que rencontrent les employés dans l'utilisation des outils TIC pour le partage des connaissances. Ainsi, ce travail espère avoir contribué à une meilleure compréhension de l'utilisation des TIC dans le partage des connaissances au sein d'une entreprise et encourager l'entreprise à adopter des stratégies permettant de tirer pleinement parti de ces outils.

BIBLIOGRAPHIE

1. Besseyre des Horts, C.-H., & Isaac, H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*, 168-169(9-10), 243-263. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.243-263>
2. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation : Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48.
3. Dupuich, F. (2009). Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes « high-tech ». *Management & Avenir*, 21(1), 221-243. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0221>
4. France. Centre d'analyse stratégique, Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. La Documentation française Paris.
5. Fenneteau, H. (2015). Chapitre 3. La préparation d'une enquête par questionnaire. In *Enquête : Entretien et questionnaire : Vol. 3e éd.* (p. 41-80). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/enquete-entretien-et-questionnaire--9782100722341-p-41.htm>
6. Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2013). What's your strategy for managing knowledge? In *The knowledge management yearbook 2000-2001* (p. 55-69). Routledge.
7. Issam, I., & EL BERRHOUTI, A. (2022). Les technologies de l'information et de la communication et la performance de l'organisation : Enjeux et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7).
8. Jarle Gressgård, L., Amundsen, O., Merethe Aasen, T., & Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations : A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633-650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2014-0013>
9. Karsenti, T., & Charlin, B. (2010). Analyse des impacts des technologies de l'information et de la communication sur l'enseignement et la pratique de la médecine. *Pédagogie Médicale*, 11(2), 127-141.
10. Klein, T. (2012). L'évolution des TIC dans les entreprises. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012, 19.
11. Les Mousquetaires. (2018, 28 novembre). Histoire des mousquetaires - Les mousquetaires. <https://www.mousquetaires.com/notre-groupe/notre-histoire/>
12. Lezon Rivière, A., Lekic, D., & Ihadjadene, M. (2020). Transformation numérique et activité informationnelle des cadres dirigeants d'une entreprise de télécommunication. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*,

- I(1), 41-57. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/atic.001.0041>
13. Louati, F., & Hikkerova, L. (2016). Gestion des connaissances par les ressources humaines : Cas du secteur des services en Tunisie. *Gestion 2000*, 33(1), 33-52. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.331.0033>
 14. Mahé, S., Ricard, B., Haik, P., Folino, A., & Musnik, N. (2010). Gestion des connaissances et systèmes d'organisation de connaissances. Premier modèle et retours d'expérience industriels. *Document numérique*, 13(2), 57-73. Cairn.info.
 15. Mastafi, M. (2016). Définitions des TIC (E) et acception. *Penser les TIC dans les universités du Maghreb*.
 16. McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0 : The dawn of emergent collaboration. *Enterprise*, 2, 15-26.
 17. OpenAI. (2023). *ChatGPT* (Version GPT-4). <https://www.openai.com>
 18. Pangil, F., & Mohd Nasurddin, A. (2013). *Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations*.
 19. Pardinielli, J.-L., & Fernandez, L. (2020). 2. L'étude de cas et ses paradoxes. In *L'observation clinique et l'étude de cas : Vol. 4e éd.* (p. 46-68). Armand Colin ; Cairn.info.<https://www.cairn.info/l-observation-clinique-et-l-etude-de-cas--9782200626853-p-46.htm>
 20. Sylvain, L. (2002). *Le Guide d'entrevue son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue*. 023147 Actes du 12e Colloque de l'ARC.
 21. Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales-6e éd.* Armand Colin.

