

Knowledge Management : Etude, Mise en œuvre et réception d'une politique au sein d'une institution bancaire

Mémoire réalisé par
Wilhelm Weinkauff

Promotrice
Caroline Letor

Lecteur(s)
Christophe Crevieaux

Année académique 2013-2014
GEHM22MS/G - Master 120 en Sciences de gestion, à finalité spécialisée/HD

Résumé

Le *Knowledge Management (KM)* est un concept de base des organisations apprenantes où les acteurs s'exercent en permanence à acquérir ensemble des connaissances. Les savoirs et les connaissances sont ici placés au centre des préoccupations et vus comme une valeur ajoutée à l'entreprise, à son efficacité, à sa rentabilité. Ils apparaissent à tous les niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

Les buts premiers du KM sont la capitalisation et la diffusion des connaissances, leur transmission, leur pérennité, ainsi que la favorisation de l'innovation et l'émergence de nouvelles connaissances. Le KM possède un panel de méthodes, de processus et d'outils technologiques qui lui sont propres, ainsi qu'à chaque entreprise. La mobilisation de tous les acteurs se révèle essentielle dans cette dynamique. La création de connaissances est au centre des attentes, tant aux niveaux des apprentissages que des ~~et~~ modes de conversions.

L'objectif de l'étude qui suit est d'appréhender et d'analyser la politique de KM au sein de l'institution bancaire ING Belgium S.A.

Ce travail s'est déroulé en plusieurs étapes. A partir de plusieurs entretiens obtenus avec les employés de cette institution bancaire concernés par la politique de KM, nous avons pu déterminer nos hypothèses. Ces dernières visent à définir si :

- L'efficacité d'une politique de KM dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs ;
- L'efficacité d'une politique de KM dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour soutenir la politique de KM ;
- L'efficacité d'une politique de KM est liée à la motivation et la mobilisation des collaborateurs sur le terrain.

Suite à cette première étape, une enquête a été menée auprès des collaborateurs travaillant sur le terrain sur base d'un questionnaire, élaboré en vue de tester les hypothèses avancées. Ces données recueillies ont, à leur tour, alimenté les analyses qualitative, quantitative et statistique.

Les résultats issus de ces études révèlent trois aspects importants de l'application du concept de KM au sein d'ING Belgium SA. L'efficacité de cette politique a bien été démontrée. Ce succès repose premièrement sur les outils et moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs. Deuxièmement, il repose également la motivation et la mobilisation de ces mêmes collaborateurs, et troisièmement, sur les outils et les moyens devant assurer le soutien la politique de KM elle-même.

Table des matières

RESUME.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES ILLUSTRATIONS	VI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	3
1. DEFINITIONS ET ETAT DE LA QUESTION.....	3
2. OBJECTIFS ET ATTENTES DU KM.....	7
3. OUTILS, PROCESSUS ET METHODES	9
4. FACTEURS DE REUSSITE ET FREINS	15
5. LA CREATION DE CONNAISSANCES	17
CHAPITRE II : APPLICATION EMPIRIQUE	20
1. METHODOLOGIE	20
1.1 <i>Entretiens auprès du sommet stratégique.....</i>	<i>20</i>
1.1.1 Echantillon.....	20
1.1.2 Recueil : entretiens semi-directifs	21
1.1.3 Analyse.....	22
1.2 <i>Quantitatif.....</i>	<i>23</i>
1.2.1 Echantillon	24
1.2.2 Construction du questionnaire	25
1.2.2.1 Usage	26
1.2.2.2 Efficacité de la politique KM.....	27
1.2.2.3 Soutien de la politique KM perçu par les collaborateurs.....	28
1.2.2.4 La motivation	30
2. QUESTIONS ET HYPOTHESES	34
2.1 <i>Conception et mise en œuvre de la politique KM</i>	<i>35</i>
2.2 <i>Réception et appropriation de la politique KM.....</i>	<i>36</i>
3. CAS ANALYSE.....	37
3.1 <i>Banque.....</i>	<i>37</i>
3.1.1 Présentation de l'entreprise	37
3.1.2 Activités	38
3.2 <i>Présentation des services.....</i>	<i>40</i>
3.3 <i>Présentation de la politique KM et de ses dispositifs.....</i>	<i>41</i>
Définition.....	41
Outils	42
Moyens	43
Soutien de la hiérarchie	43
Besoins	44
Avantages.....	44
Risques	45
Conclusion.....	45
3.4 <i>Présentations des données.</i>	<i>46</i>
3.4.1 Tableau de fréquences de réponses : analyse descriptive des échelles.....	47
L'usage	48
Efficacité de la politique KM	50
Soutien de la politique KM perçu par les collaborateurs	53
La motivation	55
3.4.2 Corrélation des variables dépendantes et indépendantes	58
3.5 <i>Conclusion sur la présentation des données.....</i>	<i>62</i>
CONCLUSION.....	64
ANNEXES.....	71

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition par fonction et genre de la population d'ING en zone sud	24
Tableau 2 : Répartition de notre échantillon en fonction du genre, de la fonction et de l'ancienneté	25
Tableau 3 : Représentation de notre échantillon par rapport à la population observée	25
Tableau 4 : Propositions en fonction des besoins.	34
Tableau 5 : Fréquence de réception de l'information	48
Tableau 6 : Fréquence de consultation des données	49
Tableau 7 : Participation aux moyens.	49
Tableau 8 : Prise de connaissance des informations par les outils d'information	51
Tableau 9 : Prise de connaissance des informations par les moyens de formation	51
Tableau 10 : Partage des connaissances des outils d'information	52
Tableau 11 : Partage des connaissances des moyens de formation	52
Tableau 12 : Reconnaissance matérielle, financière et symbolique	53
Tableau 13 : Soutien de la hiérarchie	54
Tableau 14 : Communication de la politique KM par la hiérarchie	54
Tableau 15 : Utilité des outils	55
Tableau 16 : Utilité des moyens	55
Tableau 17 : Importance de la politique KM	56
Tableau 18 : Contribution des outils et moyens dans la motivation	57
Tableau 19 : Corrélations hypothèse 1	59
Tableau 20 : Corrélations hypothèse 2	60
Tableau 21 : Corrélations hypothèse 3	61

Liste des illustrations

Figure 1 : Spirale des connaissances de Nonaka & Takeuchi interprétée par Lonchamps	19
Figure 2 : Schéma de recherche	23
Figure 3 : Tableau des 9 besoins fondamentaux selon Max Neef (1992)	33

Liste des annexes

Annexe 1 - Guide d'entretien

Annexe 2 - Interviews et retranscription

Annexe 3 - Organisation par thèmes

Annexe 4 - Questionnaire LimeSurvey

Annexe 5 – Tableau de corrélations

Annexe 6 – Table de corrélation de Spearman

Introduction

La notion de *Knowledge Management (KM)*, omniprésente au sein de cette étude, est relativement récente et suscite de nombreuses réflexions au sein des sciences sociales. Les premières recherches remontent aux années 1970, mais ce n'est qu'au début des années 1990 que le sujet sera réellement développé, et ce, jusqu'à ce jour¹.

Afin de cerner au mieux le concept de KM au sein des organisations et des entreprises, il est tout d'abord indispensable de développer un chapitre théorique. Ce dernier se base sur une revue de littérature qui nous permettra de dresser un état de la question relative au sujet, d'en définir le vocabulaire employé, de déterminer les outils, les processus, les méthodes relatifs à ce concept ainsi que les objectifs poursuivis par les personnes qui l'appliquent, mais également d'en définir les facteurs de réussites ou d'échecs existants. Cette partie fera également l'objet d'une réflexion concernant l'apparition de la création de connaissances, essence même du concept de KM, au sein d'une organisation ou d'une entreprise donnée.

Les bases théoriques de ce concept ayant été posées et assimilées, nous pourrons ensuite procéder à l'application empirique. Cette dernière sera pratiquée sur la politique de KM de l'institution bancaire ING Belgium S.A. Les raisons qui ont motivé le choix de cette banque font suite aux changements intervenus en interne dans le réseau des agences ING. En effet, la structure de management sur le terrain, pour les agences *front office* en particulier, a été profondément remaniée en 2008-2009, ce qui a eu des conséquences directes dans l'acquisition des savoirs, des connaissances et des expertises nécessaires pour tous les collaborateurs de ces agences.

Afin d'exposer les résultats de cette enquête de manière claire et concise, nous articulerons ce chapitre en trois grandes parties. Nous présenterons premièrement la démarche méthodologique spécifique employée dans le cadre de ce travail. Cette dernière consistera en l'élaboration d'un guide d'entretien de type semi-directif, sur base du cadre théorique propre au KM préalablement établi. Deuxièmement, les réponses fournies par ces interviews, menées

¹ VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 5.

avec les acteurs concernés par la politique de KM au sein de l'entreprise, nous permettront de déterminer les hypothèses à tester (toujours par rapport à la politique de KM) et de soumettre un questionnaire aux collaborateurs travaillant sur le terrain. Cette démarche nous donnera ainsi la possibilité de tester les hypothèses avancées. Les réponses reçues en retour nous serviront, par la suite, de base aux analyses quantitative, statistique et qualitative, des outils indispensables pour une étude approfondie des résultats donnés. Enfin, troisièmement, à la suite de ce processus, les hypothèses pourront être validées ou non et des conclusions pourront être avancées.

Nous devons toutefois tenir compte des limites de l'analyse que nous allons présenter lors de cette étude. En effet, le formulaire d'enquête a été envoyé durant les mois de juin et juillet 2014. Cette période coïncide avec les vacances de plusieurs collaborateurs et l'échantillon, de 136 personnes à la base, s'est réduit à septante-deux répondants, hommes et femmes confondus sans proportion représentative. De plus, nous ne pouvons négliger un effet de *désirabilité sociale* dans le chef des répondants. Celle-ci peut s'expliquer par la crainte de communiquer au top management des résultats peu positifs, par l'envie d'aider l'auteur du questionnaire dans sa démarche voire par le fait que l'enquête a été envoyée en interne via boîtes mails professionnelles de l'entreprise, etc. Ces éléments sont, bien entendu, à prendre en considération afin de nuancer les résultats.

Enfin, ce travail est le fruit de recherches personnelles, que ce soit au niveau de la méthodologie et/ou du contenu. Dès lors, comme le veut la formule consacrée, *errors remain mine*.

Chapitre I : Cadre théorique

Ce chapitre a pour but d'appréhender la problématique du KM au sein d'une institution ainsi que ses fonctions, ses objectifs et les moyens de les atteindre.

Nous aborderons tout d'abord la définition du KM et l'état de la question relative à cette problématique, pour ensuite nous focaliser sur les processus qui lui sont propres, les outils et les méthodes employés dans son application, les conditions dans lesquelles il s'opère et, finalement, l'évaluation des risques et des facteurs de réussites et d'échecs dans ce domaine.

1. Définitions et état de la question

Les premières recherches en matière de KM et d'organisation apprenante remontent aux années 1970². Ce n'est toutefois qu'au début des années 1990 qu'apparaît de façon explicite le concept d'organisation apprenante ou *Learning Organization*³. Ce sont notamment les travaux de P. M. Senge et de son équipe anglo-saxonne qui vont mettre en avant ce concept d'organisation apprenante⁴.

Né du monde anglo-saxon, ce concept donne lieu depuis une quinzaine d'années à une littérature abondante, essentiellement développée au sein du milieu scientifique de langue anglaise. Chaque auteur allant de sa propre définition du sujet, il est difficile de donner un énoncé universel de l'organisation apprenante et du KM. Nous pouvons toutefois mettre en avant quelques-unes de ces définitions, jugées les plus représentatives pour en appréhender le véritable sens.

La première est issue de l'ouvrage de M. Pedler, J. Boydell et T. Burgoyne, édité en 1991⁵, et qui présente l'avantage de donner une signification assez générale de la problématique qui nous occupe :

² VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 5.

³ BELET, 2003, p. 48.

⁴ BELET, 2003, p. 48.

⁵ PEDLER, BOYDELL & BURGOYNE, 1991.

« Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement. »⁶.

Dans le même ordre d'idée, C. Handy avait écrit quelques d'années plus tôt, en 1989⁷, un énoncé proche, mais en apportant toutefois quelques nuances :

« L'organisation apprenante signifie deux choses : elle peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Elle devrait signifier les deux. »⁸.

Ces deux définitions permettent de poser les bases de la problématique, mais elles présentent une signification de l'organisation apprenante prise dans un sens que nous jugeons encore trop général. C'est la raison pour laquelle, il est utile d'ajouter la définition de P. M. Senge, beaucoup plus développée et citée dans l'ouvrage de D. Belet en 2003 :

« Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensées émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble. »⁹

Cet énoncé offre une vision systémique de l'organisation apprenante. En effet, P. M. Senge propose d'appliquer, dans son ouvrage *La cinquième discipline*¹⁰, le *Systemic Thinking* au management des organisations apprenantes, et ce, par la gestion des comportements des individus qui la composent¹¹. Il propose ainsi cinq disciplines qui sont également reprises et commentées dans l'ouvrage de L. Veybel et P. Prieur paru en 2003¹² :

- Acquérir la maîtrise personnelle ;
- Clarifier et mettre en cause les modèles mentaux ;
- Construire une vision partagée ;

⁶ PEDLER, BOYDELL & BURGOYNE, 1991, p. 5.

⁷ HANDY, 1989.

⁸ HANDY, 1989, p. 90.

⁹ BELET, 2003, p. 49.

¹⁰ SENGE, 1991.

¹¹ SENGE, 1991, p. 81-184.

¹² VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 7-9.

- Apprendre en équipe ;
- Pensée systémique (la cinquième discipline elle-même).

Ces cinq disciplines présentées par P. M. Senge rejoignent notamment les trois niveaux d'apprentissage décrivant le concept d'organisation apprenante énoncés par D. Belet en 2003. Il s'agit de l'apprentissage individuel, de l'apprentissage en équipe et de l'apprentissage organisationnel¹³. Ces aspects seront traités plus en profondeur par la suite, lorsque nous aborderont les processus et les outils du KM.

Finalement, nous ne pouvons mettre de côté un des derniers ouvrages consacré au sujet et écrit par J.-Y. Prax en 2007. Il propose, dans son *Manuel du Knowledge Management*, quatre types/classifications/définitions du KM¹⁴. Ces derniers résument assez bien les différentes conceptions émises à propos du KM et sont assez complets car ils abordent les différentes facettes de cette notion. Leur utilisation, dans le cadre qui nous occupe, présente donc de nombreux avantages. En voici les grandes lignes :

- *Définition utilitaire :*

Il s'agit ici d'apporter au sein de l'entreprise l'information dont on a besoin au moment opportun et de manière progressive. Les notions d'attente et d'importance de l'information sont ici mises en avant. Cette définition peut paraître simple et peut malheureusement apporter une confusion entre information et connaissance. Elle est incomplète, mais révèle bel et bien une facette « primaire » du KM. Elle n'a, par contre, rien de systémique ;

- *Définition fonctionnelle :*

Celle-ci aborde le cycle de vie de la connaissance et des dispositifs mis en œuvre pour le supporter. Il s'agit ici de formalisation, de diffusion, de valorisation, de réutilisation... des connaissances. Cette définition a l'avantage de renvoyer directement aux dispositifs mis en œuvre au sein de l'entreprise apprenante. Nous pouvons citer, en exemple, la plateforme d'échange, le workflow, le groupe de travail voire encore l'intranet pour ne citer qu'eux. La limite de cette définition tient au fait

¹³ BELLET, 2003, p. 55-57.

¹⁴ PRAX, 2007, p. 21-26.

qu'elle résume le KM à une série de fonctionnalités et tient peu compte du facteur humain ;

- *Définition opérationnelle :*

Celle-ci renvoie à l'efficacité et aux processus nécessaires pour y arriver. Il s'agit de combiner les savoirs et les savoir-faire dans tous les *process*, produits ou organisations, et ce, dans un but d'efficacité et de création de valeur. L'avantage de celle-ci est de distinguer savoir et savoir-faire (informel et moins diffusable) et d'introduire la notion de création de valeur. Elle relie donc le KM au business et à la performance. Elle vient bien compléter les points de vue fonctionnel et utilitaire décrits ci-dessus ;

- *Définition économique :*

Nous sommes ici en présence d'une vue plus globale. Il s'agit de valoriser le savoir et le savoir-faire en tant qu'actifs immatériels. Nous pouvons donc parler, dans ce cadre, d'économie du Savoir et présenter le KM comme étant un outil permettant la gestion de cet actif. On y retrouve le principe de marché mondial du KM avec, en parallèle, bien évidemment tout ce qui concerne la recherche et le développement, la consultance, les innovations, les brevets...

A partir de cet aperçu littéraire, force est de constater que le KM jouit d'une approche pluri ou multi disciplinaire. Il est donc essentiel d'éviter de l'enfermer dans une description trop instrumentale¹⁵. En somme, nous pouvons énoncer le KM comme étant la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation¹⁶.

En guise de conclusion et pour illustrer les diverses facettes de la notion du KM, nous pouvons reprendre la citation de D. Belet :

« L'art du management est de plus en plus celui du management de la connaissance. Ce qui veut dire qu'on ne manage pas les hommes en tant que tels, mais les connaissances et savoirs dont ils sont porteurs. Et le sens du leadership est, aujourd'hui, de créer les conditions qui

¹⁵ MICHEL, 2001, p. 176-186.

¹⁶ TISSEYRE, 1999, p. 185.

permettent aux hommes de produire des connaissances à la valeur ajoutée pour l'action, et de le faire de façon à encourager leur responsabilité personnelle. »¹⁷

2. Objectifs et attentes du KM

Les attentes liées au KM sont multiples et en faire une liste exhaustive serait difficile. J.-Y. Prax les classe toutefois en trois catégories¹⁸ :

- *Projet/métier* :
Capitaliser et diffuser les règles, les standards, les bonnes pratiques, faciliter l'accès à la connaissance et maintenir une traçabilité ;
- *Transmission du savoir* :
Eviter une perte de savoir et de savoir-faire, favoriser le développement des collaborateurs, identifier les expertises, formations et partage des connaissances ;
- *Innovation/clients* :
Favoriser l'innovation, l'émergence d'idées, comprendre le marché, les concurrents, les technologies, les évolutions, analyser et mieux comprendre les clients, leurs besoins et leurs motivations.

D'une manière générale, pour être compétitives, les entreprises doivent faire preuve d'une dynamique continue de progrès et cela leur procure indéniablement un avantage concurrentiel¹⁹. De ce point de vue, il est donc essentiel de développer les capacités et de valoriser les talents au sein de l'entreprise. Ces changements impliquent des apprentissages continus à tous les niveaux et ce progrès contribue de manière effective à l'émergence du KM. Comme l'a remarqué A. de Geus :

« L'avantage concurrentiel dans un monde en évolution rapide, repose dans la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents. »²⁰

¹⁷ BELET, 2003, p. 151.

¹⁸ PRAX, 2007, p. 31-32.

¹⁹ BELET, 2003, p. 57.

²⁰ DE GEUS, 1997, p. 157.

En terme d'attentes, J.-Y. Prax résume le KM en trois génération ou, autrement nommées, les 3 C : Contenu, Contexte et Culture²¹ :

- *Contenu* :

Le KM a été vu, dans un premier temps, comme un outil de gestion de la mémoire d'entreprise. Ceci rejoint la définition utilitaire que nous avons développé au point 1 de ce chapitre, c'est-à-dire, un accès à la bonne information, mise à disposition des règles et des standards. Toutefois, cette attente « *contenu* » est réductrice et réduit le KM à une simple gestion de contenu ;

- *Contexte* :

Pour cette attente, il s'agit ici de la création d'un réseau humain de connaissances. Les supports et la base documentaire comptent, mais il est important avant tout de s'adresser à la bonne personne;

- *Culture* :

L'attente « culture » perçoit clairement le KM comme une culture permanente de partage de connaissances. Cela suppose la compréhension des mécanismes de dynamisme au sein de l'entreprise.

Enfin, nous pouvons citer quelques attentes et objectifs du KM présenté par R. Ch. Tisseyre dans son ouvrage, *Knowledge Management. Théorie et pratique de la gestion des connaissances*²² :

- La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation et les meilleures pratiques ;
- La capacité à prendre les meilleures décisions ;
- La réduction des cycles de décision ;
- Le développement de la capacité d'innovation ;
- Le développement de la capacité d'apprentissage.

En résumé, les objectifs du KM pour les organisations peuvent être définis de la manière suivante²³ :

²¹ PRAX, 2007, p. 45-46.

²² TISSEYRE, 1999.

- Etre homogène par rapport aux meilleures pratiques et connaissances ;
- Etre rapide ;
- Utiliser des référentiels de connaissances : ne pas innover à chaque nouvelle initiative, à chaque lancement de produits ou services,... ;
- Changer de mode de management : passer à une culture de réseau, responsabiliser les équipes et les membres de l'organisation.

3. Outils, processus et méthodes

Nous l'avons vu, le concept d'organisation apprenante contient clairement une philosophie managériale qui vise à créer et développer une culture d'entreprise, encourageant ainsi tous les membres à apprendre en permanence afin d'être plus performants²⁴. De cette manière, trois niveaux d'apprentissage peuvent être distingués :

- *L'apprentissage individuel :*

Chaque personne est responsabilisée sur son apprentissage personnel. Pour Le KM, il s'agit donc de s'interroger sur les capacités et les styles d'apprentissage propres à chaque individu. D'un point de vue opérationnel, cela se traduit par des plans de développement personnalisés, des parcours d'évolution de carrière et des formations continues ;

- *L'apprentissage en équipe :*

Ce processus met l'accent sur les phénomènes d'apprentissage collectif. L'objectif du KM ici est de connaître, maîtriser et développer ces apprentissages collectifs par un style de management approprié en tenant compte des processus et des dynamiques sociales importantes permettant de faciliter ces apprentissages en équipes. De plus, cela peut permettre d'intégrer les apprentissages individuels en les rendant collectifs. Plus encore, cela peut renforcer et développer le sentiment d'appartenance et de

²³ TISSEYRE, 1999.

²⁴ BELET, 2003, p. 54-57.

responsabilité au sein de l'équipe. Pour citer J. Swieringa et A. Wierdsma²⁵ dont la pensée a été traduite par D. Belet :

*« Il s'agit d'apprendre à travailler ensemble et de travailler ensemble pour apprendre. »*²⁶

L'objet du KM est ici de créer une dynamique permanente dans le cadre du travail quotidien ;

- *L'apprentissage organisationnel :*

Cet apprentissage fait d'abord référence à la notion de vision partagée des objectifs de l'entreprise. L'existence d'une culture d'entreprise forte constitue un aspect essentiel du processus d'apprentissage organisationnel. Les caractéristiques de l'entreprise jouent ici fortement : mode d'organisation, structure organisationnelle, degré de décentralisation des décisions et pratique managériale. Les apprentissages organisationnels sont une clef essentielle de la dynamique de changement au sein de l'organisation ainsi que pour sa capacité de renouvellement.

Il est essentiel de remarquer que ces trois niveaux d'apprentissage doivent être, en pratique, intégrés au sein de l'entreprise car il existe de puissantes synergies entre eux. Il s'agit de processus dynamiques et inter-reliés.

En lien avec ces données, nous pouvons développer ce qui a trait à la formation professionnelle, c'est-à-dire « le processus et les dispositifs permettant aux acteurs de l'entreprise l'accès et l'acquisition des savoirs nouveaux et la construction des compétences nécessaires à l'évolution de leurs emplois et métiers »²⁷.

Il a fallu attendre la fin des années 1960 pour commencer à raisonner en termes d'efficacité à ce niveau²⁸. La formation est ici vue comme un enjeu de performance, elle permet une gestion

²⁵ SWIERINGA & WIERDSMA, 1992, p. 72.

²⁶ BELET, 2003, p. 56.

²⁷ PRAX, 2007, p. 431.

²⁸ PRAX, 2007, p. 432.

des compétences, mais aussi de générer un niveau supérieur d'autonomie des salariés, ce qui a un impact positif en terme de performance²⁹.

Par ailleurs, il faut aussi considérer que le KM consiste en une série de techniques organisationnelles et d'outils au sein de l'entreprise. Au niveau des techniques opérationnelles, nous pouvons citer quelques pensées de théoriciens du KM américains tels que L. Prusak, T. H. Davenport, D. Amidon, japonais comme I. Nonaka ou européens comme K. Sveiby, J. L. Ermine et R. Van Der Spek³⁰. Certains de ceux-ci seront expliqués par la suite.

En ce qui concerne les outils et les technologies servant à implémenter et supporter le KM, elles sont de deux ordres³¹ :

- *Stockage et partage des données en réseau* :
Messagerie électronique, serveurs permettant le travail collaboratif, outils de *workflow*, systèmes de gestion électronique de traitement et intranet ;
- *Représentation et traitement des connaissances* :
Outils de traitement de texte, utilitaires de bureau, base de données, moteur de recherche, supports multimédia...

En ce qui concerne les méthodes de gestion des connaissances, elles sont multiples. Elles permettent de modéliser, de formaliser l'expérience et d'aider à la prise de décision. Reprenons ici la classification de ces méthodes selon J-Y Prax³² :

- *Les méthodes de repérage de la connaissance tacite* :
Citons, entre autre, le *Story Stelling*, le *Brainstorming* et le *Mind Mapping*;
- *Les méthodes cartographiques et métaconnaissance* :
Cette méthode est basée sur le fait que le rythme d'accélération des connaissances nouvelles est tel que personne ne peut plus prétendre maîtriser seul l'ensemble des

²⁹ PRAX, 2007, p. 431.

³⁰ VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 8-10.

³¹ VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 8-10.

³² PRAX, 2007, p. 219-298.

connaissances nécessaires à son métier. Il y aura alors un recours aux ontologies (ensemble structuré de concepts) dont l'objectif premier est de modéliser l'ensemble des connaissances d'un domaine donné et leurs liens. Certaines formes de connaissances sont impossibles à formaliser, mais il est possible d'en construire des réseaux de personnes. Les mises en réseau font d'ailleurs parties intégrantes des méthodes que nous décrivons dans ce paragraphe. Parmi les applications, nous pouvons citer les annuaires d'entreprise, les *Social Network Analysis*.... ;

- *Les mémoires d'entreprise :*

La mémoire d'entreprise n'est pas unique, il y a différents acteurs, contextes et une grande diversité de situations professionnelles différentes. Parmi les applications, nous pouvons citer les réglementations internes, les documents de formations, les notes, les dossiers... ;

- *Les méthodes de capitalisation :*

La capitalisation des connaissances multiples concerne, par exemple, les brevets, la méthode REX, le *Benchmarking*....;

- *L'incidentologie :*

Il s'agit d'apprendre de ses erreurs. Plusieurs réactions sont possibles face à un incident au sein d'une entreprise. On peut simplement l'ignorer, en faire des statistiques, l'analyser voire en tirer des leçons, etc. Le « facteur humain » et l'échange des bonnes pratiques sont ici au centre de la réflexion. Chaque entreprise a son style de KM face à ces problèmes;

- *Les méthodes de modélisation :*

Il existe diverses méthodes de modélisation au sein des entreprises. Elles dépendent du secteur et des métiers présentés. Citons, par exemple, la méthode *Method for Knowledge System Management*, ou MKSM, créée, à la base, pour capitaliser les connaissances des chercheurs approchant la retraite, la méthode *Knowledge Oriented Design*, ou KOD, qui offre, quant à elle, une méthodologie de développement de systèmes à base de connaissances.

Ce qui est important de retenir des méthodes décrites ci-dessus, c'est qu'il est important de collecter et de capitaliser les connaissances et les savoir-faire (qu'ils soient positifs ou négatifs) car ils sont une forme essentielle de la recherche de performance. Certes, l'effort de formalisation peut être perçu comme un coût, mais la valorisation des éléments d'expérience au sein de l'entreprise est inestimable. Cela permet de gagner du temps, de résoudre des problèmes, d'éviter de commettre à nouveau des erreurs et c'est également une grande aide à la décision.

En outre, la capitalisation des connaissances est particulièrement nécessaire dans trois cas distincts³³ :

- Dispersion géographique au sein de l'entreprise ;
- Grand nombre de personnes ;
- Période longue, histoire et évolution de l'entreprise étendue dans le temps.

Bien entendu, toute la connaissance ne pourra pas être explicitement capitalisée comme, par exemple, (la connaissance tacite d'un praticien, le touché d'un expert ou les décisions prises en mise en situation concrètes). Il est parfois pertinent de ne pas capitaliser ces connaissances, mais simplement de les cartographier afin d'avoir une connaissance et une maîtrise pour un bon management des personnes et des compétences.

Finalement, nous ne pouvons pas terminer cette réflexion sans aborder l'aspect du pilotage du KM. D'après J.-Y. Prax, il n'y a pas de méthode générique de mise en place du KM et il distingue ainsi trois approches³⁴ :

- *L'approche Top-Down* :

La direction générale met en place un schéma directeur qui se déclinera progressivement dans les différents services de l'entreprise ;

³³ PRAX, 2007, p. 298-306.

³⁴ PRAX, 2007, p. 445-464.

- *L'approche Bottom-up :*

Certaines entreprises préféreront quelques projets pilotes dans leurs services, sans les généraliser au départ et puis, fortes de ces expériences, les réutiliser et les étendre progressivement ou non ;

- *L'approche combinée :*

Dans ce cadre, les entreprises voudront combiner les deux approches, c'est-à-dire le Bottom-Up-Down.

D'une manière générale, quel que soit l'approche appliquée par l'entreprise, la démarche de pilotage d'un projet KM s'appuie sur trois temps forts bien distincts³⁵ :

- *Une phase d'analyse, de diagnostic et de formulation d'un plan d'action :*

Lors de cette phase, il s'agit d'être à l'écoute des attentes du terrain, de la vision des dirigeants, le *benchmarking*, le *brainstorming*, la maquette, la rédaction du plan d'action et validation ;

- *Une phase d'accompagnement de projets expérimentaux :*

Le projet de *percée* est un *projet concret avec un objectif visible et atteignable porté par des acteurs motivés*³⁶. Il permet d'expérimenter les choses à taille réelle et de manière collective ;

- *Une phase de déploiement :*

Cette phase est souvent marquée par une réunion générale des acteurs, porteurs du projet, par une évaluation du travail fourni et de ses bénéfices et, enfin, par une restitution à la direction générale.

³⁵ PRAX, 2007, p. 445-464.

³⁶ PRAX, 2007, p. 459.

4. Facteurs de réussite et freins

Au-delà de la mise en œuvre des méthodes, des outils et des processus précédents, plusieurs facteurs sont essentiels pour réussir une démarche de KM dans l'entreprise. Ces facteurs sont, selon M. Jean³⁷ :

- Une démarche politique, volontariste et managériale. Il s'agit ici de lutter activement contre les pertes de savoir de toutes sortes, les faiblesses et les luttes internes ;
- Un champ opératoire bien délimité. Il faut une définition claire des « champs des contenus » pour lesquels on s'efforce de capitaliser et structurer les connaissances. Le risque majeur de ces méthodes est de s'épuiser à vouloir tout conserver, tout structurer, tout capitaliser et tout dupliquer. Cette idée fait le lien avec notre réflexion sur l'intérêt de cartographier les connaissances ;
- La mobilisation réelle et efficace de tous les acteurs, l'implication des hommes et des réseaux ;
- Un usage pertinent des technologies et des outils techniques à disposition afin d'optimiser les « constructions du savoir » ;
- Un important travail sur les terminologies. En effet, les connaissances passent par des mots et chacun doit pouvoir les reconnaître dans l'organisation ;
- Enfin, une vision et une culture qui permettront la bonne intégration de l'effort et l'investissement collectif à réaliser.

Tous ces facteurs décrits ci-dessus rejoignent les considérations que nous avons développées plus tôt dans ce chapitre ainsi que celles de J.-Y. Prax. De plus, ce dernier insiste sur l'accessibilité, la disponibilité et l'échange qui sont les conditions absolument nécessaires à une bonne réussite du KM³⁸. Citons notamment l'accès pour tous à un certain niveau

³⁷ MICHEL, 2001, p. 176-186.

³⁸ PRAX, 2007, p. 51-60.

d'information sur les autres et leur expertise, la pratique d'échanges admise réellement par la hiérarchie, la disponibilité des acteurs, l'accès à des meetings et séances d'information pour tous...

Au final, le composant essentiel et à ne surtout pas oublier, est le facteur humain. Comme le souligne J.-Y. Prax³⁹, c'est la dimension humaine qu'il ne faut surtout pas oublier dans toute démarche de KM. Le point central consiste à motiver un agent, à partager son savoir, ses connaissances, alors qu'il n'en sera pas forcément le premier bénéficiaire. « *Le KM n'est pas qu'au bénéfice des objectifs financiers de l'entreprise, donc aux actionnaires, il doit également être au bénéfice des salariés et de leur développement personnel* »⁴⁰. Dans une situation d'action au sein de l'entreprise, au moment de l'échange de l'information d'un collaborateur avec un autre, il faut que le dit collaborateur soit motivé pour cela, qu'il dispose du bon outil, qu'il sache s'en servir et que cet échange contribue bénéfiquement à la bonne organisation de l'entreprise. C'est donc un tout dont on ne peut dissocier chaque partie⁴¹. Cette idée rejoint le point de vue de L. Veybel & P. Prieur⁴² pour lesquels les projets KM doivent avant tout être mobilisateurs. Au-delà des objectifs économiques de l'entreprise, l'essentiel est de faciliter la lecture par les différents acteurs et assurer leur mobilisation.

En ce qui concerne les freins pour une politique de KM, ils peuvent être de nature très variée et nombreux. L'enjeu majeur demeure la motivation. Toujours selon J.-Y. Prax, le KM doit être clairement relié à des enjeux de *business* et non uniquement à des contraintes⁴³.

Parmi les erreurs et les freins courants, nous pouvons citer :

- La considération du savoir comme un stock et non comme un flux, une dynamique, et minimiser l'humain dans le processus, que ce soit dans la circulation, la transmission et l'utilisation à bon escient⁴⁴ ;

³⁹ PRAX, 2007, p. 56-57.

⁴⁰ PRAX, 2007, p. 56-57.

⁴¹ PRAX, 2007, p. 56-57.

⁴² VEYBEL & PRIEUR, 2003, p. 75.

⁴³ PRAX, 2007, p. 34.

⁴⁴ BELET, 2003, p. 158-161.

- Des blocages liés à trop de technocratie, des approches *Top-Down* trop marquées, des normes imposées par les directions qui souhaitent garder le contrôle de l'information et du savoir, des positions trop protectrices des « baronnies » voire le manque de partage de savoirs⁴⁵ ;
- Le manque de temps, une culture orale trop marquée, un manque de visibilité des bénéficiaires, une ignorance des autres, les problèmes liés aux distances géographiques, linguistiques et culturelles⁴⁶.

5. La création de connaissances

Il est maintenant important de revenir spécifiquement sur la création de connaissances qui, est en fait, la source même du KM, son départ et sa finalité. Pour rappel, on note trois niveaux d'apprentissage : l'individuel, le collectif et l'organisationnel⁴⁷.

Quel que soit le niveau d'apprentissage, le point essentiel demeure la conversion des connaissances. Une des références en la matière, pour ne pas dire la référence, sont les travaux d'I. Nonaka et H. Takeuchi (1997), et qui seront repris dans de nombreux travaux comme ceux de A. Bouvier⁴⁸ ou de J.-Y. Prax⁴⁹, pour ne citer qu'eux.

I. Nonaka et H. Takeuchi introduisent un modèle d'apprentissage collectif et organisationnel. Il concerne les relations entre deux catégories de savoirs, les connaissances « tacites » et « explicites », avec quatre modes de conversion des connaissances⁵⁰. Citons :

- *Les connaissances tacites* qui désignent un ensemble de savoirs et de savoir-faire non formalisés, contextualisés, propre à un individu, à une organisation ou à un système⁵¹.
Ces connaissances pragmatiques se situent surtout au niveau du registre oral et du

⁴⁵ MICHEL, 2001, p. 185.

⁴⁶ PRAX, 2007, p. 34-36.

⁴⁷ Voir les pages 16-17 de ce mémoire.

⁴⁸ BOUVIER, 2004, p. 85-87.

⁴⁹ PRAX, 2007, p. 34-36.

⁵⁰ NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 82-93.

⁵¹ BOUVIER, 2004, p. 81.

mode informel, ce qui pose des problèmes potentiels de transmission. Nous pouvons citer, par exemple, l'art de la négociation, la reconnaissance visuelle... ;

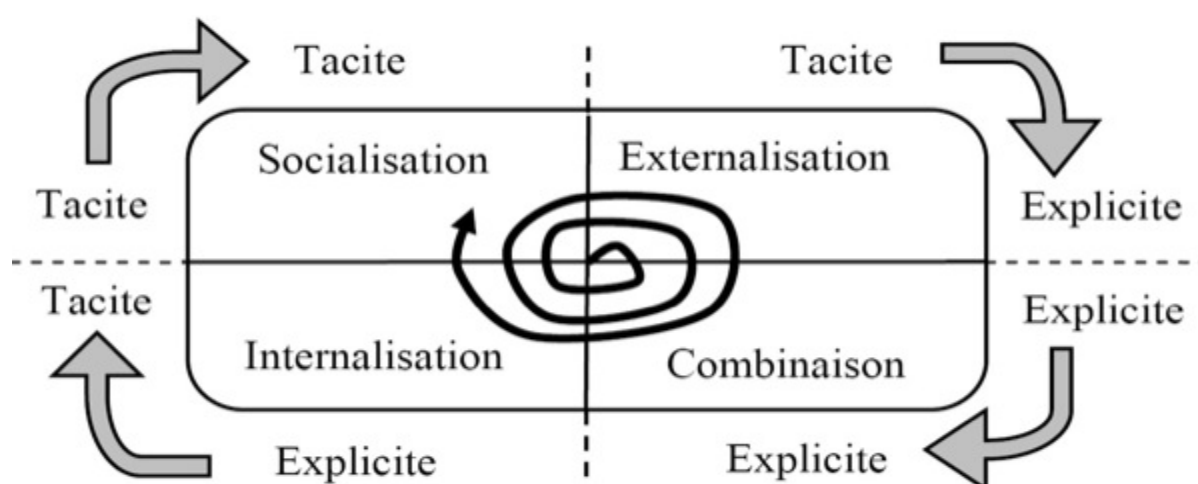
- *Les connaissances explicites* qui, en opposition aux connaissances tacites, sont des savoirs et savoir-faire repérés, formalisés et qui se prêtent à la formation écrite. Elles ont un caractère décontextualisé et conceptuel. Citons, par exemple, les règles de programmation informatique, les procédures d'urgence... ;
- *Les quatre modes de conversions de connaissances.* A ce niveau, I. Nonaka et H. Takeuchi approfondissent la dialectique pouvant s'instaurer entre savoir tacite et savoir explicite au sein d'une organisation. Pour eux, c'est la base de l'apprentissage organisationnel. Ils distinguent ainsi quatre possibilités de conversion⁵² :
 1. *La socialisation* qui désigne la transformation de savoirs tacites en d'autres savoirs tacites à travers le partage informel d'expérience. En entreprise, c'est typiquement le cas des rencontres improvisées, des discussions de couloir et des communications téléphoniques ;
 2. *La combinaison* qui consiste en la transformation de savoirs explicites en d'autres savoirs explicites par, de nouvelles formalisations, la fixation de nouvelles normes, la modifications de processus. Citons par exemple en entreprise l'édition d'un nouveau manuel de procédure type... ;
 3. *L'intériorisation* désigne, quant à elle, l'appropriation de savoir explicite par une personne, un groupe ou un système. Cela se produit, par exemple, lorsqu'il y a une application de règles, de mode d'emploi, la compréhension d'une méthode sur la base d'un canevas établi. Citons ici comme exemple la nouvelle utilisation d'un logiciel informatique... ;
 4. *L'extériorisation ou la formalisation* qui, pour I. Nonaka et H. Takeuchi, constitue « la quintessence de la création de connaissances ». Il s'agit ici de transformer et de valider les savoir-faire, les savoirs tacites en savoirs

⁵² NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 82-93.

explicites. Citons, par exemple, la création d'une procédure écrite par rapport à une pratique en entreprise.

L'extériorisation ou la formalisation des connaissances ne va pas de soi, elle peut même provoquer des tensions, des conflits, des résistances ou des conservatismes. Bien qu'elle soit l'élément fondamental du développement de l'apprentissage organisationnel, I. Nonaka et H. Takeuchi insistent sur la nécessité, pour un système, de veiller à pratiquer les quatre formes de conversion des connaissances. C'est la notion de « spirale des connaissances » qu'ils introduisent⁵³ (figure 1).

Figure 1 : Spirale des connaissances de Nonaka & Takeuchi interprétée par Lonchamps⁵⁴



La spirale fait référence à un enchaînement de phases successives : intériorisation, socialisation, extériorisation, combinaison, nouvelle intériorisation, nouvelle socialisation, etc.

Derrière ces considérations, l'important est de discerner le rôle du management pour que le système devienne apprenant et le demeure⁵⁵. Veiller à créer les conditions propices et nécessaires au développement de *la spirale des connaissances* est un point, voire le point, essentiel du KM et de la mise en œuvre de celui-ci.

⁵³ NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 83.

⁵⁴ LONCHAMP, 2007, p. 3.

⁵⁵ BOUVIER, 2004, p. 86.

Chapitre II : Application Empirique

L'organisation retenue dans le cadre de notre étude est ING Belgium SA. L'objectif de ce chapitre est d'analyser la mise en œuvre et les résultats de la politique de KM au sein de l'entreprise précitée.

Dans un premier temps, la méthodologie spécifique appliquée au cas concret qui nous intéresse sera développée et viendront ensuite les questions et les hypothèses que nous avons formulées, en relation avec le chapitre I consacré à la théorie. Nous terminerons enfin cette partie sur l'analyse proprement dite du KM de l'institution bancaire ING Belgium SA.

1. Méthodologie

Dans un premier temps, nous avons recueilli les informations à travers des entretiens semi-directifs auprès de personnes clés du sommet stratégique de manière à capter les intentions et la mise en œuvre de la stratégie KM. Dans un second temps, nous avons interrogé par questionnaire en ligne les opérateurs, c'est-à-dire les collaborateurs des agences pour saisir la manière dont ils perçoivent les outils mis en œuvre et la stratégie KM.

1.1 Entretiens auprès du sommet stratégique

Nous énoncerons tout d'abord la méthodologie relative à la recherche qualitative car cette dernière a été menée avant la recherche quantitative. Nous définirons l'échantillon interrogé, pour ensuite nous consacrer au récolement des données et la définition de la méthode d'analyse de ces interviews qui clôturera ce point.

1.1.1 Echantillon

Pour connaître la politique en matière de KM au sein de l'entreprise, nous avons interrogé quatre personnes du sommet stratégique. Ces personnes appartiennent à plusieurs niveaux du top management. La première était un *team leader* (ou TL ops) d'un service opérationnel qui

avait pris part dans un projet de KM au sein de la banque. La deuxième était *le National Head General Banking* (ou NHGB), la troisième était le *Head of General Banking Payments & account* de la zone Sud (ou HGB Sud) et la quatrième était le *Head of General Banking Payments & account* de la zone Centre (ou HGB Centre).

L'entretien avec le *team leader* nous paraissait important car il avait pu analyser la position d'ING Belgium SA vis-à-vis de la politique de gestion des connaissances, des moyens et des outils mis en place par l'entreprise, et ce, au niveau national. Les trois autres personnes ont été choisies pour leur place dans l'organigramme de la société. Cet organigramme sera expliqué par la suite, dans le point 3.2.

Ces trois dernières personnes sont les managers N+2 et N+3 (Top management) des collaborateurs en agence. Il était opportun de connaître leur vision du KM, la définition qu'ils s'en faisaient, ainsi que les outils et les moyens qu'ils avaient mis en place à ce propos...

1.1.2 Recueil : entretiens semi-directifs

Le recueil de données a été construit à la suite de l'élaboration de la revue de littérature. L'objectif était de nous constituer un bagage théorique d'une part et de comparer les différents points de vue du KM élaboré par les auteurs avec la vision du management de l'entreprise d'autre part.

A partir de cette démarche, nous avons établi un questionnaire d'entretien de type semi-directif⁵⁶. Ce guide se compose d'une question faisant office d'ouverture, de six questions principales en lien avec nos objectifs et le cadre théorique et d'une question faisant, pour sa part, office de conclusion.

Nous présentons dans ce point les principales questions abordées lors des entretiens ainsi que les concepts relatifs à ces questions :

- Qu'est-ce que ça recouvre ? *La définition du KM* ;

⁵⁶ Annexe 1.

- Pourquoi/quelles raisons/arguments ont été avancés pour mettre en place des politiques/dispositifs de KM ? *Le but attendu par la politique de KM ;*
- Quel est l'apport principal du KM ? *Les avantages de la politique KM ;*
- Qu'est-ce qui est mis en place ? *Les outils d'information mis à la disposition des collaborateurs ;*
- Quelles conditions favorisent les effets recherchés ? *Les moyens de formation ;*
- Quels sont les risques, les failles ? *Risques liés à la non-mise en place d'une politique de KM.*

Les réponses à ces questions ont permis de connaître la définition du KM propre à chacun des répondants, de répertorier les outils d'informations ainsi que les moyens de formation mis à la disposition des collaborateurs en agence.

1.1.3 Analyse

La méthode d'analyse utilisée est celle du contenu⁵⁷, de manière à récupérer les éléments de la politique KM et d'identifier la perception des managers face à cette politique. Afin d'analyser nos entretiens⁵⁸, nous avons effectué une analyse intra-catégorielle⁵⁹ par catégorisation (ou codes). Les analyses de ces données ont été réalisées en fonction des concepts identifiés dans la partie théorique. Après la définition des codes, nous avons procédé à la catégorisation des différents verbatim en regard des codes définis. Enfin, ces entretiens ont été retranscrits dans un tableau Excel⁶⁰ dans lequel à chaque verbatim a été attribué un numéro.

⁵⁷ PAILLÉ ET MUCHIELLI, 2012.

⁵⁸ Annexe 2.

⁵⁹ ALBARELLO, 2003, p. 81-83.

⁶⁰ Annexe 3.

1.2 Quantitatif

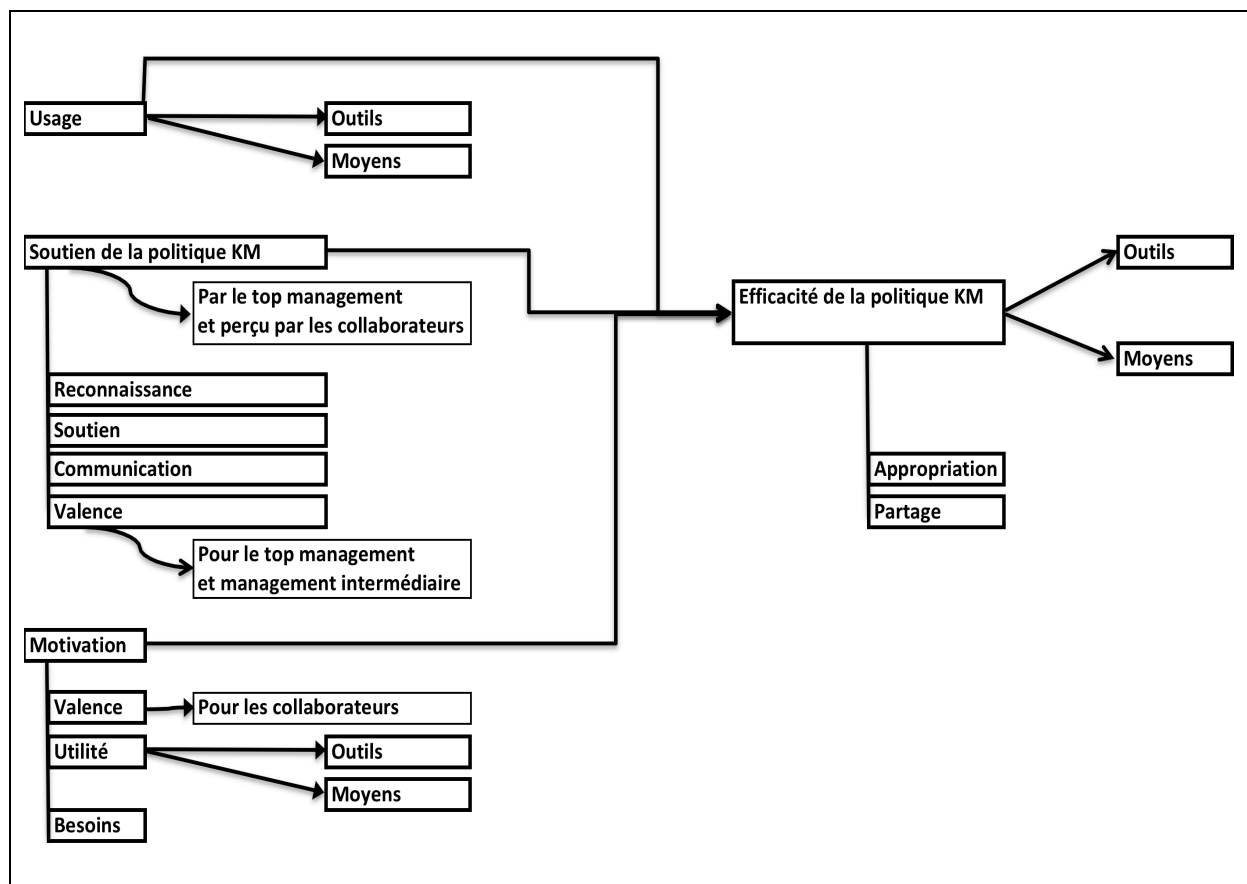
Pour rappel, nos hypothèses sont :

Hypothèse générale

- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour soutenir la politique KM ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation est liée à la motivation des collaborateurs.

Le schéma de la recherche est le suivant :

Figure 2 : Schéma de recherche.



1.2.1 Echantillon

L'échantillon sélectionné se compose des collaborateurs d'ING travaillant en agence, et ce, dans la zone sud du pays. Ce choix a été dicté par facilité linguistique.

La population du personnel en agence pour la zone sud se compose de 720 collaborateurs (situation au mois de juillet 2014), si nous considérons l'ensemble des métiers travaillant dans le réseau.

Nous avons choisi de nous concentrer principalement sur les fonctions de *General Banker* (ou GB), du *General Banker Investment* (ou GBI), du *General Banker Professional* (ou GB PRO) et les *Associates*. Cette population représente ainsi au total 685 personnes.

Tableau 1 : Répartition par fonction et genre de la population d'ING en zone sud⁶¹.

Fonctions/Métiers	Femmes	Hommes	Total/fonction
GB	193	58	251
GBI	80	66	146
GB Pro	59	55	114
Associate	140	34	174
Total	472	213	685

Notre enquête a été envoyée à 136 collaborateurs, correspondant ainsi à 19,85% de la population totale. Nous n'avons reçu que 72 réponses, réduisant le pourcentage à 10,51% de la population et équivalent à un taux de réponse de 52, 94%.

Le tableau 2 nous donne la répartition de notre échantillon homme/femme en fonction de leur métier et de leur ancienneté au sein de l'entreprise.

⁶¹ Informations fournies via mail provenant du Service HR zone Sud, état au mois de juillet 2014.

Tableau 2 : Répartition de notre échantillon en fonction du genre, de la fonction et de l'ancienneté.

Répartition H/F Fonctions	Ancienneté				Total
	< 2 ans	3 ans< X <5 ans	6ans < X < 10 ans	> 10 ans	
Femme	2	6	5	21	34
GB		5	3	12	20
GBI		1	1	5	7
GB PRO				1	1
Associate	2		1	3	6
Homme	5	10	7	16	38
GB	1	7	3	6	17
GBI		3	1	2	6
GB PRO			2	6	8
Associate	4		1	2	7
Total	7	16	12	37	72

Le tableau 3, quant à lui, présente la répartition de l'échantillon par rapport à la population observée.

Tableau 3 : Représentation de notre échantillon par rapport à la population observée.

Fonctions/Métiers	Femmes	Hommes	Total/fonction
GB	10,36%	29,31%	14,74%
GBI	8,75%	9,09%	8,90%
GB Pro	1,69%	14,55%	7,89%
Associate	4,29%	20,59%	7,47%
Total	7,20%	17,84%	10,51%

1.2.2 Construction du questionnaire

Pour répondre à nos hypothèses, nous avons construit un questionnaire destiné aux collaborateurs en agences. Dans cette optique, nous avons opérationnalisé les variables en jeu.

1.2.2.1 Usage

L'usage est opérationnalisé à partir de la fréquence de réception et de consultation d'outils de communication, d'information et de participation à des moyens mis en œuvre pour la formation des collaborateurs. Les échelles ont été construites pour opérationnaliser les deux types d'éléments privilégiés par la politique KM :

- *Inform* est opérationnalisé à partir des outils d'information mis en œuvre intentionnellement par le top management ;
- *Form* est opérationnalisé à partir des moyens de formation mis en œuvre intentionnellement par le top management.

Les questions posées aux collaborateurs sur l'usage des outils d'information et des moyens de formation sont les suivantes :

« A quelle fréquence recevez-vous et à quelle fréquence consultez-vous les informations des outils de communication suivants ?

Cette question comporte deux échelles, la première pour mesurer la fréquence avec laquelle vous recevez de l'information et la seconde pour évaluer la fréquence avec laquelle vous consultez effectivement l'information.

Cochez la case qui correspond le mieux de votre point de vue sur les échelles à quatre positions ».

Les outils proposés sont l'E-learning, la *conference call*, la réunion d'équipe, les Quick news, le power point, le *Sharepoint*, le *Buzz*, le *Single view*, le KFC et l'intranet.

Les quatre types de réponses possibles étaient les suivantes : -- moins d'une fois par mois, - au moins une fois par mois, + au moins une fois par semaine et ++ au moins une fois par jour.

« A quelle fréquence participez-vous/avez-vous participé aux dispositifs suivants? »

Les moyens proposés sont les ateliers, le coaching (parrainage), les formations et les réunions d'équipe.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- moins d'une fois par semestre, - environ une fois par semestre, + environ une fois par mois et ++ environ plus d'une fois par mois.

1.2.2.2 Efficacité de la politique KM

L'efficacité de la politique de KM est opérationnalisée à partir d'indicateurs d'appropriation et de partage avec des collègues des connaissances diffusées par le top management. Nous considérons que l'usage et le partage effectif des outils d'information sont des indicateurs d'efficacité de la politique KM. Celle-ci est davantage efficace si les collaborateurs consultent fréquemment les informations, s'ils en prennent connaissance en profondeur et s'ils les partagent avec leurs collègues. Nous retrouvons les deux axes liés à l'apprentissage organisationnel : l'appropriation par les individus des connaissances et l'étendue des connaissances dans l'entreprise.

Appropriation

La question et l'affirmation posées aux collaborateurs sur la prise de connaissance des informations (outils d'information et moyens de formation) sont les suivantes :

« Après avoir reçu les informations via les différents outils, que faites-vous de l'information reçue ?

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à quatre positions. »

« Après avoir reçu les informations via les différents moyens de formations (ateliers, coaching,...)...

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à quatre positions. »

Les outils et moyens proposés sont identiques à ceux proposés au point 1.2.2.1.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : - - je classe l'information (verticalement), - je prends connaissance superficiellement, + je prends connaissance attentivement et ++ j'approfondis ces connaissances par des recherches complémentaires.

Partage

L'affirmation proposée sur le partage des connaissances des outils d'information et des moyens de formation est la suivante (question identique pour les outils et les moyens) :

« Cela contribue à partager des informations avec des collègues.

Cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle d'accord à quatre positions. »

Les outils et moyens proposés sont identiques à ceux proposés au point 1.2.2.1.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

1.2.2.3 Soutien de la politique KM perçu par les collaborateurs

Soutenir la politique KM comporte deux dimensions : la reconnaissance par le top management de l'engagement des collaborateurs à travers l'usage des outils et moyens mis en œuvre. La reconnaissance est opérationnalisée à partir de moyens de reconnaissance matérielle, financière et symbolique mis en œuvre intentionnellement par le top management ainsi que par la visibilité de la politique de gestion des connaissances. Nous posons des questions sur les avantages matériels, financiers et symboliques liés à l'utilisation par les collaborateurs de ces outils et moyens.

L'affirmation proposée sur la reconnaissance matérielle, financière et symbolique est la suivante :

*« L'usage que je fais de ces outils et de ces moyens me permet de bénéficier de
Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de
vue sur l'échelle d'accord à quatre positions. »*

Les reconnaissances proposées sont les récompenses financières (bonus, extra-barémique, augmentation de salaire), la reconnaissance de mes collègues, la reconnaissance de mon employeur et le changement/évolution de fonction.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Le soutien à la politique KM est également opérationnalisée à travers l'importance symbolique donnée à la politique KM par le top management et perçue par les collaborateurs :

L'affirmation proposée sur le soutien de la hiérarchie est la suivante :

*« Cette politique de gestion de connaissance est soutenue par :
Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de
vue sur l'échelle d'accord à quatre positions. »*

Les propositions de niveau de hiérarchie sont votre manager N+1, votre head of N+2 et le top management.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Enfin, il est intéressant de vérifier si les collaborateurs perçoivent bien le fait que la politique KM constitue une politique de la hiérarchie et s'ils perçoivent qu'elle a été communiquée comme telle.

La question qui leur a été posée est la suivante :

« Cette politique a-t-elle été communiquée par la hiérarchie ?

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à quatre positions. »

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

1.2.2.4 La motivation

Pour évaluer la motivation des collaborateurs par rapport à l'appropriation des connaissances diffusées, des outils d'information et de formation, nous nous appuyons sur plusieurs théories de la motivation que nous présentons ci-dessous.

La motivation est un terme générique qui recouvre à la fois des besoins, des attentes, des envies, des intérêts, des émotions, des buts... C'est un phénomène multifactoriel dont plusieurs théories tentent de rendre compte. Ainsi F. Fenouillet en repère plus d'une centaine⁶². Pour répondre à nos hypothèses, nous avons choisi les théories qui rendent compte de la motivation à s'approprier et à partager des connaissances. Il nous semble que l'appropriation et le partage seront plus importants si un collaborateur perçoit l'utilité de ces connaissances, si ces connaissances sont importantes pour son domaine d'activité et si l'usage de ces outils et moyens rencontre ses besoins. Le soutien partant de la reconnaissance matérielle, financière et symbolique pourrait être inclus dans les facteurs de motivation.

Trois théories traduisent ces intuitions :

La première est celle de F. Herzberg qui identifie deux sources principales de motivation dans son ouvrage *Job Attitudes : Review and Research and Opinion*⁶³ :

- Une motivation intrinsèque, dans laquelle les facteurs sont appelés facteurs moteurs car ils sont sources de motivation, est liée à l'intérêt de la tâche et à l'accomplissement

⁶² FENOUILLET, 2012.

⁶³ HERZBERG, 1957.

de besoins supérieurs comme l'accomplissement de soi, la reconnaissance par les autres et par soi-même ;

- Une motivation extrinsèque englobe des facteurs appelés facteurs d'hygiène car ils sont liés aux conditions d'une tâche. Ils ne sont pas cependant source de motivation, mais leur manque induit de la démotivation.

Pour opérationnaliser la motivation intrinsèque, nous faisons appel à la théorie VIE de V. H. Vroom et à celle de M. Neef.

V. H. Vroom suppose, dans ses recherches publiées en 1964⁶⁴, que la motivation est le produit de la perception de l'environnement et, en particulier, des perceptions ou des attentes que le sujet peut traduire sous forme de questions. La motivation est plus importante si la réponse aux trois questions est affirmative, c'est-à-dire :

- Est-ce que la tâche a de la valeur pour l'individu ?
- Est-ce que l'individu estime avoir les capacités pour la réaliser ?
- Est-ce que l'individu estime avoir les ressources pour y parvenir ?

Nous avons posé aux collaborateurs la question de l'utilité des outils et des moyens ainsi que la question de la valence de la politique KM. La question du sentiment de compétence nous semble hors propos.

La question posée est :

« Par rapports aux outils suivants, quelle est leur utilité dans votre domaine d'activité ?

Les outils proposés sont les identiques à ceux proposés au point 1.2.2.1.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Dans le prolongement de cette première échelle et considérant la motivation extrinsèque (venant de l'environnement), nous avons posé la question suivante :

⁶⁴ VROOM, 1964.

« Cette politique de gestion de connaissances est importante :

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle d'accord à quatre positions. »

Les propositions sont pour vous, pour votre manager N+1, pour votre *head of* N+2 et pour le top management.

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

La théorie des besoins suppose que la motivation repose sur un ensemble de besoins à satisfaire. M. Neef s'inspirant de la pyramide d'A. Maslow⁶⁵ a testé empiriquement les besoins qui motivent les comportements. Il établit une liste de neuf besoins, publiés en 1992⁶⁶ et traduits en modes afin de les manifester ou de les exprimer : être, avoir, agir et interagir (figure 3). Ils sont non hiérarchisés. Cela signifie que les besoins humains se caractérisent par la simultanéité et la complémentarité ainsi que par les transactions qui peuvent se faire au sein du système qu'ils forment. Les neuf besoins sont fondamentaux et communs à tous les êtres humains même si, dans la recherche de satisfaction, certains seront privilégiés selon les lieux ou les époques. Parmi ces besoins nous avons estimé qu'utiliser et partager les connaissances dans une entreprise pouvait répondre à tous les besoins fondamentaux excepté ceux de subsistance. Nous avons adapté ces besoins à la situation de mise en œuvre du KM.

⁶⁵ MASLOW, 1943.

⁶⁶ NEEF, 1992.

Figure 3 : Tableau des neuf besoins fondamentaux selon Max Neef (1992)⁶⁷.

La matrice des besoins fondamentaux des hommes selon Max Neef		Les 4 catégories existentielles			
Les 9 besoins affectifs		A	B	C	D
		Etre	Avoir	Faire	Interagir
		Qualités	Les choses	Actions	Paramètres
1	Subsistance	santé physique et mentale	nourriture, le logement, le travail	nourrir, vêtir, de repos, de travail	cadre de vie, environnement social
2	Protection	les soins, l'adaptabilité, l'autonomie	la sécurité sociale, les systèmes de santé, le travail	coopérer, planifier, prendre en charge, aider	environnement social, habitation
3	Affection	respect, le sens de l'humour, de la générosité, de la sensualité	amitiés, famille, relations avec la nature	action, prendre soin, faire l'amour, exprimer des émotions	la vie privée, des espaces intimes et de convivialité
4	Compréhension	capacité critique, la curiosité, l'intuition	la littérature, les enseignants, les politiques éducatives	analyser, étudier, méditer, étudier	les écoles, les familles, les universités, les collectivités
5	Participation	réceptivité, dévouement, son sens de l'humour	responsabilités, les devoirs, le travail, les droits de	coopérer, la dissidence, exprimer des opinions	associations, les partis, les églises, les quartiers
6	Loisir	l'imagination, la tranquillité, la spontanéité	jeux, des fêtes, la tranquillité d'esprit	rêverie, rappelez-vous, détendez-vous, amusez-vous	des paysages, des espaces intimes, des endroits pour être seul
7	Création	l'imagination, l'audace, l'inventivité, la curiosité	les capacités, les compétences, le travail, les techniques de	inventer, construire, conception, travailler, composer, interpréter	des espaces d'expressions, des ateliers, des publics
8	Identité	sentiment d'appartenance, d'estime de soi, la cohérence	langues, de religions, de travail, les coutumes, les valeurs, les normes	apprendre à se connaître, grandir, s'engager	endroits où l'on appartient à la vie quotidienne, les paramètres
9	Liberté	l'autonomie, la passion, l'estime de soi, l'ouverture d'esprit	l'égalité des droits	dissidence, choisir, prendre des risques, développer la conscience	n'importe où

La question posée sur la motivation à partir de l'usage des outils et des moyens est la suivante :

« L'usage de ces outils (E-learning, intranet, buzz,...) et de ces moyens (ateliers, formations, réunion,...) contribuent à répondre aux motivations suivantes.

Considérant l'année civile 2013, cochez la réponse qui correspond au mieux à votre point de vue sur l'échelle à quatre positions. »

Les propositions en fonction des besoins sont les suivantes :

⁶⁷ BARBARAY Ch., Comment faire passer ses clients de satisfaits à promoteurs ?, dans *Sat & Fit*, 2014, [http://blog.init-marketing.fr/2013/04/comment-faire-passer-ses-clients-de.html], page consultée le 06/07/2014 [html].

Tableau 4 : Propositions en fonction des besoins.

Compréhension	à apprendre de nouvelles choses
Compréhension	à développer ma curiosité
Participation	à prendre des responsabilités
Liberté/ participation	à exprimer mes opinions
Liberté	à devenir plus autonome
Identité	à intégrer une équipe
Participation	à participer à la vie de l'entreprise
Identité	à faire partie de l'entreprise
Identité/ compréhension	à avoir plus de cohérence dans mon travail
Loisir	à avoir des moments de 'récréation'
Protection	à plus de sécurité dans mon travail
Affection	à développer de la convivialité entre collègues
Création	à concevoir et produire des solutions

Les quatre types de positions possibles étaient les suivantes : -- pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Le questionnaire⁶⁸ a été encodé sur Limesurvey, un programme d'encodage automatique des réponses en ligne, et envoyé vers les adresses mails professionnelles de 136 collaborateurs (Chap. II, 1.2.1).

2. Questions et hypothèses

Notre investigation se construit autour de deux questions principales :

- Comment est conçue et mise en œuvre la politique KM au sein d'une entreprise bancaire ?

⁶⁸ Annexe 4.

- Comment est reçue et appropriée la politique KM par les collaborateurs au sein de cette même entreprise ?

2.1 Conception et mise en œuvre de la politique KM

Le cadre théorique nous a appris que le développement d'une politique KM contribue essentiellement à la pérennité d'une entreprise. Elle répond particulièrement au problème de la perte des connaissances au sein de l'entreprise qui peut avoir lieu lors de restructurations, de mises à la retraite, de modifications stratégiques ou simplement être due au *turn-over* des employés. Nous avons choisi de centrer notre enquête au KM intra entreprise, c'est-à-dire à la politique de développement des connaissances entre collaborateurs de la même entreprise. Nous ne considérons donc pas le développement des connaissances qui peut, dans certaines conditions, dépasser les frontières de l'entreprise.

A propos de la conception et la mise en œuvre de la politique KM au sein de l'entreprise bancaire, nos questions portent sur :

- Quelles raisons sont invoquées par le management et quels effets sont attendus par celui-ci lorsqu'il développe une politique KM ?
- Comment cette politique est mise en œuvre ?
- Quels sont les conditions nécessaires et les risques encourus par la mise en œuvre d'une telle politique ?

Dans une perspective exploratoire, nous n'avons pas explicité d'hypothèses a priori. Si nous devions expliciter nos a priori, ils se déclinaient comme suit :

- Le top management a conçu un ensemble d'outils cohérents dans une perspective de développement et de partage des connaissances au sein de l'entreprise ;
- Le top management envisage les conditions et les risques de sa politique KM.

Pour cerner cette politique, une approche qualitative, plutôt hypothético-inductive a été retenue. Les informations sont recueillies à partir d'entretiens auprès de membres du top

management. L'analyse de contenu permet de caractériser la politique KM au regard des éléments théoriques de référence. L'analyse permet également de formuler les hypothèses sur la réception de la mise en œuvre de la politique KM au sein de l'entreprise bancaire. Enfin, elle fournit des éléments opérationnels de mise en œuvre de la politique KM qui feront l'objet du questionnaire auprès des collaborateurs. L'opérationnalisation de la démarche est expliquée dans la partie méthodologie (Chapitre II, 1.2.2.).

2.2 Réception et appropriation de la politique KM

A propos de la réception de ces politiques par les collaborateurs, nos questions portent sur :

- Dans quelle mesure les outils et les moyens mis en œuvre pour la politique de gestion des connaissances sont connus et utilisés par les collaborateurs ?
- Dans quelle mesure contribuent-ils à une appropriation et à un partage avec les collaborateurs des connaissances diffusées ?

A travers le chapitre sur le KM (Chapitre I), nous avons repéré plusieurs facteurs d'efficacité d'une politique de KM. Parmi ceux-ci, nous avons choisi de nous centrer sur la mise en œuvre des outils de communication et des moyens de formation, sur l'action du top management dans le soutien de cette politique, sur la visibilité de cette politique ainsi que sur la motivation des collaborateurs à utiliser ces outils et à s'en approprier. Cet ensemble de facteurs permet, selon les auteurs consultés, de rendre effective et efficace une telle politique. De plus, ces facteurs font partie intégrante de la politique de l'entreprise. En effet, les acteurs interrogés du top management font part de ces facteurs comme des éléments d'attention particuliers de la mise en œuvre de leur politique KM (Chapitre II.3.2.).

L'objectif de l'enquête par questionnaire consiste à vérifier la réception de cette politique par les collaborateurs en agence ; l'usage effectif des outils de communication et des moyens de formations la perception de l'action du top management par les collaborateurs en agence ; la communication de la vision et le soutien de cette politique, leur motivation à développer des connaissances et les partager.

Notre hypothèse générale peut être formulée comme suit :

- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et moyens mis en œuvre pour soutenir la politique KM ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation est liée à la motivation des collaborateurs.

Le détail des démarches de recueil de données est expliqué dans la partie que nous y avons précédemment consacrée (Chapitre II, 1.1.2).

3. Cas analysé

3.1 Banque

3.1.1 Présentation de l'entreprise

ING Belgique appartient à ING Group qui est une compagnie internationale présente dans cinquante pays et dans lequel plus de 75 000 travailleurs sont employés (chiffres donnés pour l'année 2013). Cette compagnie est très présente en Europe, et plus particulièrement dans le Nord de ce continent. L'entreprise s'est aussi développée aux Etats-Unis et en Inde. Le siège social d'ING Group est situé à Amsterdam.⁶⁹

ING Belgique s'appelait auparavant la Banque Bruxelles Lambert (BBL) qui était, en fait, le fruit de la fusion en 1975 de deux institutions, la Banque de Bruxelles et la Banque Lambert.⁷⁰

⁶⁹ The History of ING, dans *ING*, 2012, [<http://www.ing.com/About-us/Our-stories/History-of-ING.html>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷⁰ Brève notice historique, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

En 1998, la BBL devient une filiale du groupe ING. Cette opération constitue le dernier grand changement opéré dans l'histoire de cette entreprise. A noter que la puissance du groupe ING au sein du Benelux s'est alors accrue grâce à cette nouvelle acquisition.⁷¹ La raison sociale de la compagnie a été modifiée par les actionnaires en avril 2003 pour devenir ING Belgique SA⁷².

Cette société est aujourd'hui présente dans de nombreux domaines différents tels que le *retail*, le *private* et le *commercial banking*, le *commercial finance*, les assurances et le *leasing*. L'ensemble des besoins particuliers de ses clients sont pris en compte et le magazine *The Banker* l'a élue comme étant « the Bank of the Year 2013-Belgium » grâce à l'importance qu'elle porte envers le client⁷³.

3.1.2 Activités

ING Belgique, comme nous l'avons expliqué précédemment, est présente dans de nombreux domaines :

1) **Commercial Banking**⁷⁴

Il s'agit de la banque des moyennes (CA situé entre 4 et 250 millions d'euros) et des grandes entreprises (CA supérieur à 250 millions d'euros). Les clients institutionnels (services publics...) et les moyennes entreprises constituent une grande part d'ING Belgique et une approche spécifique est mise en place expressément pour eux. Divers services (de la simple demande de crédit aux conseils en matière d'acquisitions ou de fusions) sont proposés et offerts aux grandes entreprises. Les clients *Midcorporate* sont ceux issus de moyennes entreprises et les clients *Corporate* proviennent, eux, des grandes entreprises.

2) **Retail et Private Banking**

⁷¹ Brève notice historique, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷² Brève notice historique, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷³ ING Belgique : résultats financiers et commerciaux de 2013, communiqué de presse du 20/02/2014, dans *ING*, [<http://www.ing.be/About/showhtml>], page consultée le 16/03/2014 [html].

⁷⁴ Structure et organisation, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

- Le *Retail Banking* : il s'agit de la banque des particuliers avec moins de un million d'euros sur leur compte en banque, des clients issus de professions libérales, des indépendants et des petites entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 4 millions d'euros. ING Be met à leur disposition 761 d'agences (nombre d'agences donné au premier semestre 2013) ainsi que d'autres services directs qui permettent aux clients d'effectuer leurs tâches habituelles : *Self'Banks*, *Home'Bank*, *Mobile Banking*.⁷⁵
- Le *Private Banking* est la banque des particuliers disposants de plus d'un million d'euros sur leur compte en banque. Trois options leur sont offertes afin de gérer leur patrimoine : la base discrétionnaire, dont ING *Private Banking* prend l'entière responsabilité, la gestion conseil, nécessitant l'accord du client à chaque transaction et le *Private trading Desk* où le client gère seul son patrimoine.⁷⁶

3) Leasing

L'entreprise ING *Lease Belgium* est chargée du *leasing* et est une des plus grandes compagnies en la matière en Belgique, aussi bien pour les produits mobiliers qu'immobiliers. Ce secteur n'est destiné qu'aux professionnels⁷⁷.

4) Commercial Finance

ING Commercial Finance Belux, filiale d'ING et plus connue en interne sous le nom de ComFin, offre des crédits aux entreprises en échange de leurs créances commerciales.

Quatre activités la composent ⁷⁸ :

- a. La gestion des débiteurs
- b. Le financement de créances
- c. L'encaissement des factures
- d. La reprise du risque sur débiteurs

⁷⁵ Structure et organisation, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷⁶ Structure et organisation, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷⁷ ING Lease, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

⁷⁸ ING Commercial Finance Belux, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].

3.2 Présentation des services

ING Be est composée d'un Comité exécutif composé de sept personnes. Celles-ci se répartissent en CEO d'ING Belgium, du *Chief Risk Officer* (ou CRO), du *Chief Financial Officer* (ou CFO) et de quatre *Heads of* correspondants à quatre départements :

- *Products & Operations,*
- *Commercial Banking,*
- ***Retail & Private Banking***
- *Information Technology Services.*

Le département qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire est le *Retail & Private Banking*. Il est composé de son *Head of* et de six *General Managers* :

- *Direct Channels*
- *Private Banking*
- *Record Group*
- ***Retail Sales***
- *Marketing*
- *Risk & Support*
- *Business Manager*

Nous allons nous focaliser sur le département *Retail Sales*. Ce département est composé de quatre lignes :

- ***General Banking***
- *Personal Banking*
- *Professional Banking*
- *Insurance.*

La ligne dont dépendent les agences est la ***General Banking***. Le *National Head General Banking* est, quant à lui, responsable de quatre zones (**Sud**, Est, Ouest et Centre). Celle qui nous intéresse sera la zone Sud.

Chaque zone est dirigée par le Directeur de Zone et par quatre *Heads of* :

- ***General Banking Payments & account***
- *Personal Banking Savings & Investments*
- *Professional Banking Lending*

- Bancassurance *Insurance*

Ces zones dépendent hiérarchiquement des lignes citées ci-dessus. Elles sont divisées en régions et dirigées par un directeur de région et un manager. De plus, chaque région dispose d'agences.

3.3 Présentation de la politique KM et de ses dispositifs

Afin de confronter notre cadre théorique à la réalité du terrain, nous avons interrogé quatre personnes. Un *team leader* du service opérationnel (ou TL ops), le *National Head General Banking* (ou NHGB), le *Head of General Banking Payments & account* de la zone Sud (ou HGB Sud) et le *Head of General Banking Payments & account de la zone Centre* (ou HGB Centre).

Dans cette partie nous synthétisons et analysons les informations récoltées lors de nos entretiens semi-directifs.

Définition

Nous avons vu dans la partie théorique (Chapitre I) que l'organisation apprenante est un endroit où les personnes se développent de manière continue afin de créer de la valeur. Dans ce cas-ci, nous pouvons parler de création de connaissance.

Le KM est utile pour apporter l'information dont nous avons besoin au moment où nous en avons besoin. Il est fonctionnel car il permet la diffusion, la valorisation, la réutilisation et la formalisation des connaissances. Il est opérationnel par sa capacité à combiner les savoirs et les savoir-faire dans les *process* ainsi qu'à produire dans un but d'efficacité et de création de valeur. Le KM est économique car il valorise le savoir et le savoir-faire en tant qu'actifs immatériels.

Enfin, nous avons vu que le KM est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation.

Pour le top management, le KM est perçu comme le moyen de créer et de retenir l'information (HGB Centre, 57). Il permet la création de connaissance à partir d'outils d'information et des moyens de formations mis à la disposition des collaborateurs. Ces connaissances doivent être réunies de façon centrale afin de permettre un accès facile aux informations et, surtout, afin d'éviter qu'elles ne se perdent. Cette connaissance est essentielle car elle permet à l'entreprise de pérenniser (NHGB, 35 ; HGB Sud, 1 et 9 ; HGB Centre, 66).

Nous pouvons en conclure que la définition donnée par la théorie est similaire à la définition donnée par le top management.

Outils

D'après les définitions, le KM permet la création de connaissance à partir d'outils. Selon le top management, les outils d'aide à l'information proposés sont les suivants :

- Les formations : sur les connaissances pratiques et comportementales (HGB Sud, 2, 18 ; HGB Centre, 65) ;
- Le KFC : information sur le format crédit des clients (HGB Sud, 2) ;
- L'intranet : réseau interne à l'entreprise pour partager les informations (HGB Sud, 4, 18 ; HGB Centre, 28 ; NHGB, 37 ; TL ops, 51) ;
- *E-learning* : pour les formations à distance (HGB Sud, 5 ; HGB Centre, 29) ;
- *Conference call* : pour permettre les réunions à distance (HGB Sud, 15 ; HGB Centre, 28) ;
- Réunions d'équipe (HGB Sud, 15 ; HGB Centre, 28) ;
- *Quick news* : informations résumées sur les adaptations, les changements concernant les produits et les procédures (HGB Sud, 15 ; HGB Centre, 28) ;
- *Power point* : support distribué lors des réunions (HGB Sud, 15 ; HGB Centre, 28) ;
- *Single view* : CRM permettant l'accès à toute l'information sur les clients (HGB Sud, 24) ;
- *Sharepoint* : plateforme de partage pour plusieurs utilisateurs (TL ops, 51) ;
- *KPI's* pour la mesure des performances : indice de performance sur les ventes (HGB Centre, 28 ; NHGB, 47).

Le top management a pensé et mis différents outils à la disposition de son personnel afin de centraliser l'information, la transmettre.

Nous pouvons faire le lien avec la définition utilitaire (Chapitre I), dans laquelle les outils servent à amener l'information aux collaborateurs, et ce, au moment où ils en ont besoin.

Moyens

Pour le top management, la formation, le *coaching*, les réunions d'équipe et les ateliers permettent de diffuser et s'approprier les informations et les connaissances (NHGB, 42 ; TL ops, 54 ; HGB Sud, 17 et 21 ; HGB Centre, 33).

Lors de ces dispositifs, l'importance de l'utilité des outils et de leur utilisation peut être mise en avant afin que le collaborateur puisse, par lui-même, réutiliser l'information reçue (HGB Sud, 10 et 11). Ce sont des endroits de partage des *best practices* et de l'information (HGB Sud, 26).

Ces dispositifs font partie du cycle de vie de la connaissance et sont reliés aux différents types d'apprentissages (Chapitre I).

Soutien de la hiérarchie

Le HGB Sud a levé le point de l'importance de la communication de la hiérarchie sur l'importance de l'utilisation des outils et moyens mis en place.

« L'utilisation d'un outil ou non est le message du top management qui doit informer les gens sur le fait de l'utilisation de ce produit, outil et du fait que l'on investit dedans. Il est important de communiquer sur l'importance de l'utilisation de l'outil et des informations qu'il doit contenir. » (HGB Sud, 25)

Nous pouvons faire le lien avec l'apprentissage organisationnel (Chapitre I, 3) qui fait référence à la vision partagée des objectifs de l'entreprise, à l'importance de la culture

d'entreprise essentielle à cet apprentissage organisationnel et qui est la clef du changement au sein de l'organisation.

Besoins

Le top management reconnaît que la mise en place des outils nécessaires à l'évolution d'un nouvel engagé lui permet d'acquérir une plus grande autonomie (HGB Sud 13). Sa motivation est importante afin que le collaborateur puisse continuer son apprentissage au sein de l'entreprise.

Elle reconnaît que les outils et moyens seuls ne permettent pas à l'entreprise de pérenniser, elle a besoin de capter les connaissances de ses collaborateurs avant qu'ils ne quittent l'entreprise (HGB Sud 13 ; TL ops, 50).

« La formation ne suffit pas, la connaissance des anciens est importante pour la continuité de la société. » (HGB Centre, 32)

Nous pouvons faire référence à notre cadre théorique en la matière (Chapitre I, 4), où l'homme est le point central dans la politique KM. Sa motivation est essentielle dans le partage de ses connaissances avec les autres. Pour le top management, la motivation est également un point important dans la réception et le partage de l'information. Pour ne pas diminuer la motivation des collaborateurs, il est important de ne pas tout formaliser mais de garder un juste milieu (HGB Sud 23).

Avantages

Les avantages du KM relevés par le top management sont la capacité à conserver le niveau de connaissance à un niveau de qualité, de la développer, de la centraliser et de garder les informations à jour (NHGB, 36 ; HGB Sud, 13). Pour eux, il est également important de pratiquer une politique de KM car ces compétences et connaissances cumulées donnent à l'entreprise une valeur sur le marché et envers sa clientèle (HGB Sud, 12).

Les compétences sont la richesse de la société. Cette somme de compétences accumulées au sein de l'entreprise donne de la valeur sur le marché et envers les clients. (HGB Sud, 12)

Ces avantages cités par le top management ont été soulevés dans notre partie théorique (Chapitre I, 4), où les facteurs de réussite de la politique KM sont définis par une démarche managériale afin de lutter contre la perte de connaissances et où la méthode cartographique permet de modéliser les connaissances (Chapitre I, 3).

Risques

La non-mise en place d'une politique KM peut provoquer une frustration chez le collaborateur s'il n'arrive pas à trouver facilement l'information dont il a besoin pour exercer son métier (HGB Sud, 11). La conséquence serait une surcharge d'appel vers les services d'aide (*Help desk*) (HGB Sud, 8 ; NHGB, 41).

La centralisation et l'accessibilité de cette information permettent aux collaborateurs de trouver l'information et d'informer correctement leurs clients. Ceci afin d'éviter un risque commercial, un risque financier, de *compliance*, un risque de réputation pour l'entreprise (HGB Sud, 12).

Finalement, nous avons vu dans notre cadre théorique les conditions absolument nécessaires à une bonne réussite du KM qui sont l'accessibilité, la disponibilité et l'échange (Chapitre I, 4). Le top management comprend donc bien le risque lié à une non-mise en place d'une politique de KM.

Conclusion

Suite à nos entretiens, le KM a été défini et décrit par le top management comme le moyen de créer, de retenir les informations, et ce, par la mise en place d'outils d'information et de moyens de formation. La motivation des collaborateurs joue un rôle primordial dans la création, l'appropriation et le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Pour être efficaces, l'utilité et l'importance de l'utilisation des dispositifs mis en place ne peuvent

s'effectuer sans le soutien de la hiérarchie. Afin d'éviter toutes démotivations, et frustrations de la part du personnel dans le réseau, ces connaissances, existantes ou nouvelles, doivent être centralisées de manière à pouvoir être consultées et réutilisées. Tous ces éléments permettent la pérennité de l'entreprise.

3.4 Présentations des données.

L'ensemble des données présentées repose sur le questionnaire envoyé à notre échantillon.

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats de notre enquête sur la base d'une analyse descriptive des échelles utilisées. Nous avancerons les chiffres en terme de fréquences de réponses de l'échantillon. Dans un deuxième temps, nous analyserons les données recueillies par des corrélations afin de les confronter à nos hypothèses. Cette opération nous permettra de les infirmer ou de les confirmer.

Les objectifs poursuivis lors de l'élaboration de notre questionnaire étaient de plusieurs ordres :

- Déterminer l'usage à partir des fréquences de réception et de consultation de l'information et la participation aux moyens mis en œuvre pour la formation ;
- Déterminer l'efficacité de la politique du KM par l'appropriation et le partage ;
- Déterminer le soutien de la politique du KM et la manière dont elle est perçue par les collaborateurs en évaluant leur reconnaissance et leur perception, et ce, par le biais de la communication de la politique du KM et la communication de cette même politique par le top management ;
- Evaluer la motivation des collaborateurs en analysant l'utilité des outils et des moyens mis en œuvre, mais également l'importance de la politique du KM. La contribution de l'usage des outils et des moyens est aussi un facteur important à la motivation.

Vu la désirabilité sociale probablement présente dans les réponses fournies par les sujets, nous serons attentifs dans l'interprétation des résultats en observant, notamment, les valeurs relatives dans les réponses.

3.4.1 Tableau de fréquences de réponses : analyse descriptive des échelles

Les tableaux ci-dessous présentent les réponses en termes de fréquence par outils et moyens exprimés en effectif et en pourcentage.

Pour chaque outils et moyens, nous avons voulu savoir si une majorité se dégage en faveur ou en défaveur de ceux-ci. Pour cela, nous avons additionné les pourcentages des réponses négatives et fait de même pour les réponses positives. Ensuite, nous avons déterminé si ce pourcentage représente une majorité statistique.

Pour connaître la majorité statistique de notre échantillon, nous avons procédé de la manière suivante : ayant un échantillon supérieur à trente individus, nous pouvons dire que nous suivons une loi normale :

$$n = 72$$

$$p_0 = 0,5 \quad \text{où } n = \text{l'échantillon et } p_0 \text{ la proportion, dans notre cas, la majorité est à 50\%}.$$

$$H_0 : p \leq 0,5$$

$$H_1 : p > 0,5$$

En supposant que H_0 soit vraie, on a pour moyenne $p = p_0$ et pour écart-type

$$\sigma_0 = \sqrt{[p_0(1-p_0)/n]} \quad \text{avec } \alpha = 5\%, \text{ la valeur } t_0 \text{ de la variable centrée réduite telle que}$$

$$\text{Prob}[I > t_\alpha] = \alpha \quad \text{est } t_{0,05} = 1,645.$$

Par conséquent :

$$b = p_0 + t_\alpha \cdot \sqrt{\left[\frac{p_0(1-p_0)}{n} \right]} \quad \text{où } b \text{ est notre nouveau seuil qui va déterminer la majorité statistique.}$$

$$b = 0,5 + 1,645 \cdot \sqrt{0,5 \cdot (1-0,05) / 72} = 0,5969 = \mathbf{59,69\%}$$

Cela veut dire que si la fréquence observée est $< \alpha$, on accepte H_0 .

Dans les tableaux ci-dessous, nous avons mis les modes (fréquence la plus élevée dans la ligne analysée) en surbrillance. Nous avons également calculé les moyennes afin d'effectuer les corrélations. La valeur des moyennes est donnée à titre indicatif car il ici s'agit de valeur non continue.

L'usage

L'usage est déterminé à partir des fréquences de réception et de consultation de l'information ainsi qu'à partir de la participation aux moyens consacrés à la formation.

Les questions posées aux collaborateurs en agence (tableaux 5, 6 et 7) sont présentées ci-dessous et fournissent des indices quant à l'usage des outils en terme de formation et de participation et aux moyens mis en place par le top management.

Tableau 5 : Fréquence de réception de l'information.

A quelle fréquence recevez-vous les informations des outils de communication suivants ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
E-learning	13	29	24	6	72	2,32	58%	42%
Conférence call	21	15	31	5	72	2,28	50%	50%
Réunion d'équipe	0	13	41	18	72	3,07	18%	82%
Quick news	1	5	21	45	72	3,53	8%	92%
Power Point	23	24	23	2	72	2,06	65%	35%
Sharepoint	30	25	14	3	72	1,86	76%	24%
Buzz	16	28	20	8	72	2,28	61%	39%
Single view	16	18	22	16	72	2,53	47%	53%
KFC	10	11	18	33	72	3,03	29%	71%
Intranet	2	9	20	41	72	3,39	15%	85%
Total	132	177	234	177	720			
Moyenne	13,2	17,7	23,4	17,7		2,63		
Ecart type	10,08	8,42	7,57	16,26				

Légende : -- moins d'une fois par mois, - au moins une fois par mois, + au moins une fois par semaine et ++ au moins une fois par jour.

Tableau 6 : Fréquence de consultation des données.

A quelle fréquence consultez-vous les informations des outils de communication suivants ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
E-learning	10	27	32	3	72	2,39	51%	49%
Conférence call	21	22	23	6	72	2,19	60%	40%
Réunion d'équipe	0	13	43	16	72	3,04	18%	82%
Quick news	2	6	22	42	72	3,44	11%	89%
Power Point	23	22	23	4	72	2,11	63%	38%
Sharepoint	29	24	14	5	72	1,93	74%	26%
Buzz	18	20	26	8	72	2,33	53%	47%
Single view	8	17	21	26	72	2,90	35%	65%
KFC	1	9	19	43	72	3,44	14%	86%
Intranet	1	6	16	49	72	3,57	10%	90%
Total	113	166	239	202	720			
Moyenne	11,3	16,6	23,9	20,2		2,74		
Ecart type	10,69	7,66	8,39	18,30				

Légende : -- moins d'une fois par mois, - au moins une fois par mois, + au moins une fois par semaine et ++ au moins une fois par jour.

La lecture des résultats du tableau 5 montre que les collaborateurs reçoivent régulièrement de l'information par l'intermédiaire de plusieurs outils. En se basant sur les modes, trois d'entre eux donnent de l'information au moins une fois par jour (Quick news, KFC et Intranet), trois autres donnent de l'information au moins une fois par semaine (*Conférence call*, réunion d'équipe et *Single view*) et les quatre derniers ne donnent de l'information qu'au minimum une fois par mois (*E-learning*, *sharepoint*, PPT et *Buzz*). Si nous analysons les résultats en considérant les majorités statistiques, seulement quatre outils sont en mis en évidence en termes de réception d'information : les réunions d'équipe, le KFC, l'intranet et les Quick news.

Les résultats du tableau 6 montrent qu'en termes de fréquence de réponse et de majorité statistique, la tendance reste identique à celle de la réception de l'information.

Tableau 7 : Participation aux moyens.

A quelle fréquence participez-vous/avez-vous participé aux dispositifs suivants ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Ateliers	25	24	22	1	72	1,99	68%	32%
Coaching	21	28	14	9	72	2,15	68%	32%
Formations	4	29	33	6	72	2,57	46%	54%
Réunions d'équipe	0	5	31	36	72	3,43	7%	93%
Total	50	86	100	52	288			
Moyenne	12,50	21,50	25,00	13,00		2,53		
Ecart type	12,34	11,21	8,76	15,68				

Légende : -- moins d'une fois par semestre, - environ une fois par semestre, + environ une fois par mois et ++ environ plus d'une fois par mois.

En ce qui concerne la fréquence de participation aux moyens mis en place (tableau 7), nous pouvons constater, sur base des modes, que les ateliers et les coaching sont donnés un fois par semestre et que les formations et les réunions d'équipe sont donnés au moins une fois par semaine. Par contre, si nous nous intéressons à la majorité statistique, nous constatons, que l'échantillon considère qu'il participe plus aux réunions d'équipe qu'aux autres dispositifs mis en place.

En termes d'usage, nous constatons que les collaborateurs reçoivent et consultent les informations via les outils mis à leur disposition. Certains de ces moyens ressortent d'ailleurs en termes de majorité statistique tant dans la réception que dans la consultation (*Quick news*, *KFC*, *Intranet*). Il s'agit certainement d'outils nécessaires dans leur activité quotidienne. Nous remarquons également que la réception d'information par certains outils n'est pas fréquente, mais que la consultation y est plus grande. Cela peut se traduire par des outils utilisés ponctuellement dans le cadre de recherches d'information des collaborateurs.

Enfin, pour les moyens mis en place, seule la réunion d'équipe se dégage en termes de fréquence et de majorité statistique. Le manque de participation aux autres dispositifs peut s'expliquer par l'ancienneté de la population observée.

Efficacité de la politique KM

L'efficacité peut être déterminée par l'appropriation et le partage. Si les collaborateurs consultent régulièrement l'information et qu'ils en prennent connaissance en profondeur et la partagent avec les autres membres, la politique KM sera alors efficace.

Appropriation

Les questions, posées ci-dessous aux collaborateurs en agence et illustrées dans les tableaux 8 et 9, donnent des indices quant à l'appropriation des informations fournies par les outils et les moyens mis en œuvre par le top management.

Tableau 8 : Prise de connaissance des informations par les outils d'information.

Après avoir reçu l'information via les différents outils, que faites-vous de l'information reçue ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
E-learning	3	16	44	9	72	2,82	26%	74%
Conférence call	5	20	40	7	72	2,68	35%	65%
Réunion d'équipe	2	6	41	23	72	3,18	11%	89%
Quick news	7	9	40	16	72	2,90	22%	78%
Power Point	16	29	25	2	72	2,18	63%	38%
Sharepoint	18	31	22	1	72	2,08	68%	32%
Buzz	17	32	20	3	72	2,13	68%	32%
Single view	14	7	39	12	72	2,68	29%	71%
KFC	6	11	28	27	72	3,06	24%	76%
Intranet	7	5	44	16	72	2,96	17%	83%
Total	95	166	343	116	720			
Moyenne	9,50	16,60	34,30	11,60		2,67		
Ecart type	6,10	10,74	9,44	8,90				

Légende : -- je classe l'information (verticalement), - je prends connaissance superficiellement, + je prends connaissance attentivement et ++ j'approfondis mes connaissances par des recherches complémentaires.

Tableau 9 : Prise de connaissance des informations par les moyens de formation.

Après avoir reçu les informations via les différents moyens de formations (ateliers, coaching,...) ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Ateliers	10	10	45	7	72	2,68	28%	72%
Coaching	9	10	36	17	72	2,85	26%	74%
Formations	2	9	33	28	72	3,21	15%	85%
Réunions d'équipes	4	8	38	22	72	3,08	17%	83%
Total	25	37	152	74	288			
Moyenne	6,25	9,25	38,00	18,50		2,95		
Ecart type	3,86	0,96	5,10	8,89				

Légende : -- je classe l'information (verticalement), - je prends connaissance superficiellement, + je prends connaissance attentivement et ++ j'approfondis mes connaissances par des recherches complémentaires.

Les résultats présentés dans les tableaux ci-dessus indiquent que pour la majorité des outils, excepté le *sharepoint* et *Buzz*, et pour l'ensemble des moyens, l'échantillon prend attentivement connaissance de l'information reçue.

Sur base de notre échantillon, nous pouvons donc constater que l'information reçue via les dispositifs mis en place est appropriée.

Partage

Les affirmations suivantes, soumises aux collaborateurs et présentées dans les tableaux 10 et 11, nous fournissent des informations sur le partage de l'information à partir des outils d'information et des moyens de formations.

Tableau 10 : Partage des connaissances des outils d'information.

Cela contribue à partager des informations avec des collègues.								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
E-learning	5	19	35	13	72	2,78	33%	67%
Conférence call	8	16	36	12	72	2,72	33%	67%
Réunion d'équipe	0	6	21	45	72	3,54	8%	92%
Quick news	1	13	27	31	72	3,22	19%	81%
Power Point	13	27	29	3	72	2,31	56%	44%
Sharepoint	22	27	19	4	72	2,07	68%	32%
Buzz	14	19	28	11	72	2,50	46%	54%
Single view	7	21	25	19	72	2,78	39%	61%
KFC	6	15	22	29	72	3,03	29%	71%
Intranet	0	13	23	36	72	3,32	18%	82%
Total	76	176	265	203	720			
Moyenne	7,60	17,60	26,50	20,30		2,83		
Ecart type	7,04	6,48	5,70	14,23				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Tableau 11 : Partage des connaissances des moyens de formation.

Cela contribue à partager des informations avec des collègues.								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Ateliers	4	12	36	20	72	3	22%	78%
Coaching	3	14	35	20	72	3	24%	76%
Formations	1	7	34	30	72	3,29	11%	89%
Réunions d'équipes	2	2	31	37	72	3,43	6%	94%
Total	10	35	136	107	288			
Moyenne	2,50	8,75	34,00	26,75		3,18		
Ecart type	1,29	5,38	2,16	8,30				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

A la lecture de ces résultats, nous pouvons constater que la majorité des répondants pensent que les outils et les moyens mis en œuvre aident au partage des informations entre collègues. Seuls, le *sharepoint* et le *Buzz* ne sont pas perçus comme une aide au partage.

Concernant l'efficacité de la politique KM, les informations reçues par l'intermédiaire des outils et des moyens sont appropriées par les collaborateurs. Ces dispositifs sont considérés comme une aide dans le partage des connaissances.

Soutien de la politique KM perçu par les collaborateurs

Le soutien de la politique KM perçue par les collaborateurs est constitué de deux dimensions :

- L'engagement des collaborateurs, à l'aide des outils et des moyens, doit être reconnu par le top management, et ce, grâce à de la reconnaissance matérielle, financière et symbolique ;
- Les collaborateurs doivent percevoir l'importance de la politique KM par la communication donnée par le top management.

Il est également important de savoir si cette politique du KM est une politique du top management.

Les affirmations, posées à l'échantillon et illustrées aux questions tableaux 12, 13 et 14, nous donnent des indications sur la reconnaissance du top management en termes de récompenses financières et de soutien de la politique par le top management ainsi que sur la communication de cette même politique.

Tableau 12 : Reconnaissance matérielle, financière et symbolique.

L'usage que je fais de ces outils et de ces moyens me permet de bénéficier de								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Récompenses financières	26	22	17	7	72	2,07	67%	33%
Reconnaissance de mes collègues	6	15	43	8	72	2,74	29%	71%
Reconnaissance de l'employeur	12	14	34	12	72	2,64	36%	64%
Changement et évolution de fonction	12	21	27	12	72	2,54	46%	54%
Total	56	72	121	39	288			
Moyenne	14	18	30,25	9,75		2,50		
Ecart type	8,49	4,08	11,00	2,63		0,84		

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Tableau 13 : Soutien de la hiérarchie.

Cette politique de gestion de connaissance est soutenue par								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
pour votre manager N+1	3	5	37	27	72	3,22	11%	89%
Head of N+2	4	15	35	18	72	2,93	26%	74%
Top management	6	14	34	18	72	2,89	28%	72%
Total	13	34	106	63	216			
Moyenne	4,33	11,33	35,33	21,00		3,01		
Ecart type	1,53	5,51	1,53	5,20				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Tableau 14 : Communication de la politique KM par la hiérarchie.

Cette politique a-t-elle été communiquée par la hiérarchie								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Politique de la gestion de connaissance a été communiquée par la hiérarchie	2	17	37	16	72	2,93	26%	74%

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Les résultats, donnés par le tableau 12, démontrent que, sur base des modes, l'usage des outils et des moyens permet une reconnaissance des collègues et de la hiérarchie, de changement de fonction, mais pas du tout en termes de récompenses financières. Cette tendance est confirmée pour les récompenses financières à la vue des majorités statistiques calculées.

Nous constatons également, par les résultats du tableau 13, que l'échantillon indique un soutien de la politique du KM par la hiérarchie directe des personnes interrogées ainsi que par des responsables placés à un niveau supérieur. Ils perçoivent également, comme le montrent les données du tableau 14, que cette politique est communiquée par leur hiérarchie à tous les niveaux. Les tendances sont confirmées par les majorités statistiques renseignées.

Notre échantillon s'accorde à dire que la politique de gestion des connaissances a été communiquée par la hiérarchie. Selon lui, elle est soutenue par les différentes lignes hiérarchiques, mais, en termes de reconnaissance, seule la reconnaissance de leurs collègues et de leur hiérarchie ressortent des résultats. Les récompenses financières et les changements de fonction n'en font pas partie. Cela peut être expliqué par l'ancienneté de la population interrogée.

La motivation

La motivation est évaluée par les collaborateurs en fonction de l'utilité des outils et des moyens mis en œuvre. L'appropriation et le partage sera d'autant plus important que si le collaborateur perçoit l'utilité de l'outil mis à sa disposition, qu'il la perçoit comme importante dans son domaine d'activité, mais également dans l'usage de ces outils et de ces moyens utiles à ses besoins.

L'affirmation et la question, posées et présentées aux tableaux 15 et 16, nous indiquent l'utilité des outils et des moyens liés au domaine d'activités des collaborateurs en agence.

Tableau 15 : Utilité des outils.

C'est utile pour vous								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
E-learning	0	11	40	21	72	3,14	15%	85%
Conférence call	8	20	33	11	72	2,65	39%	61%
Réunion d'équipe	0	5	27	40	72	3,49	7%	93%
Quick news	0	7	25	40	72	3,46	10%	90%
Power Point	14	19	37	2	72	2,38	46%	54%
Sharepoint	19	29	19	5	72	2,14	67%	33%
Buzz	12	24	28	8	72	2,44	50%	50%
Single view	3	14	25	30	72	3,14	24%	76%
KFC	0	8	17	47	72	3,54	11%	89%
Intranet	0	3	16	53	72	3,69	4%	96%
Total	56	140	267	257	720			
Moyenne	5,6	14	26,7	25,7		3,01		
Ecart type	7,15	8,71	8,15	18,76				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

Tableau 16 : Utilité des moyens.

Par rapport aux dispositifs suivants, quelle est leur utilité dans votre domaine d'activité ?								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
Ateliers	6	17	39	10	72	2,74	32%	68%
Coaching	7	14	35	16	72	2,83	29%	71%
Formations	0	7	33	32	72	3,35	10%	90%
Réunions d'équipe	1	4	34	33	72	3,38	7%	93%
Total	14	42	141	91	288			
Moyenne	3,50	10,50	35,25	22,75		3,07		
Ecart type	3,51	6,03	2,63	11,53				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

La lecture des résultats, dressés au tableau 15, montre, sur base des modes renseignés, que la majorité des outils proposés (9/10) sont considérés comme utiles pour l'échantillon, hormis

l'outil *sharepoint*. En se basant sur les majorités statistiques, les trois outils identifiés précédemment, c'est-à-dire le *power point*, *sharepoint* et *buzz*, ne sont pas considérés comme utiles. Le top trois de nos outils les plus utiles sont ainsi l'intranet, la réunion d'équipe et les *Quick news*.

Les résultats du tableau 16 nous indiquent, quant à eux, que, sur base des modes, l'échantillon est d'accord quant à l'utilité des moyens mis à leur disposition. Les moyens considérés comme utiles sont les réunions d'équipe et les formations.

L'affirmation présentée au tableau 17 donne la perception de l'importance de la politique du KM perçue par l'échantillon.

Tableau 17 : Importance de la politique du KM.

Cette politique de gestion de connaissance est importante :								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
pour vous	2	4	36	30	72	3,31	8%	92%
pour votre manager N+1	1	9	39	23	72	3,17	14%	86%
Head of N+2	2	15	40	15	72	2,94	24%	76%
Top management	6	14	36	16	72	2,86	28%	72%
Total	11	42	151	84	288			
Moyenne	2,75	10,5	37,75	21		3,07		
Ecart type	2,22	5,07	2,06	6,98				

Légende : - - pas du tout d'accord, - pas d'accord, + d'accord et ++ tout à fait d'accord.

A la lecture des résultats obtenus, nous remarquons que l'importance de la politique KM est perçue comme essentielle auprès des collaborateurs du réseau et qu'ils ressentent que cette politique l'est également pour les autres niveaux de leur hiérarchie.

Dans le tableau 18, l'affirmation proposée à l'échantillon renseigne sur les motivations rencontrées en fonction de la contribution des outils d'information et des moyens de formation.

Tableau 18 : Contribution des outils et moyens dans la motivation.

L'usage de ces outils et de ces moyens contribue à répondre aux motivations suivantes								
	--	-	+	++	N	Moyenne	% total -- & -	% total + & ++
à apprende de nouvelles choses	0	4	36	32	72	3,39	6%	94%
Développer ma curiosité	1	5	39	27	72	3,28	8%	92%
Prendre des responsabilités	2	11	36	23	72	3,11	18%	82%
Exprimer mes opinions	3	11	41	17	72	3,00	19%	81%
Plus autonome	1	7	38	26	72	3,24	11%	89%
Intégrer une équipe	2	10	42	18	72	3,06	17%	83%
Participer à la vie de l'entreprise	2	16	42	12	72	2,89	25%	75%
Faire partie de l'entreprise	2	18	40	12	72	2,86	28%	72%
Avoir plus de cohérence ds mon travail	1	6	49	16	72	3,11	10%	90%
A avoir des moments de récréation	17	27	22	6	72	2,24	61%	39%
Plus de sécurité dans mon travail	4	10	49	9	72	2,88	19%	81%
A développer de la convivialité entre collègues	3	13	40	16	72	2,96	22%	78%
A concevoir et produire des solutions	3	8	41	20	72	3,08	15%	85%
Total	41	146	515	234	936			
Moyenne	3,154	11,23	39,62	18		3,01		
Ecart type	4,30	6,26	6,65	7,51				

Les résultats que nous pouvons en retirer indiquent que les outils et les moyens répondent aux besoins des personnes interrogées, et ce, en terme de compréhension, de participation, de liberté, d'identité, de protection, d'affection et de création (voir Chapitre II, 1.2.2.4). Le besoin « loisir », représenté ici par la proposition « Avoir plus de récréation », n'a peut-être pas été compris dans le sens que nous l'entendions, à savoir « s'octroyer des moments de tranquillité, d'isolation pour imaginer et repenser l'information ». Ce fait suggère qu'une enquête plus approfondie à l'aide de questions supplémentaires devrait être envisagée.

A la vue des résultats obtenus à l'égard de cette affirmation, nous constatons que les outils et les moyens mis à la disposition des agences sont considérés comme utiles par notre échantillon. Ce dernier considère la politique du KM comme important (92%) tant pour leur manager N+1 (86%) que pour leur Head of (N+2) et le top management. Néanmoins, nous pouvons remarquer que pour ces deux derniers niveaux hiérarchiques, l'importance n'est que de 76% et 72%. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe peut-être pas toujours de contact direct entre les collaborateurs et le reste du top management. Cette dernière La communication passerait, semble-t-il, essentiellement par leur manager direct N+1.

Enfin, plusieurs besoins sont rencontrés, et ce, en termes d'apprentissage de nouvelles expériences choses (94%), de développement de la curiosité (92%), de cohérence dans le travail (90%) et d'autonomie (89%).

3.4.2 Corrélation des variables dépendantes et indépendantes

Rappelons notre hypothèse générale de départ :

- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour soutenir la politique du KM ;
- L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation est liée à la motivation des collaborateurs.

En se référant à notre schéma de recherche (Chapitre II 1.2), nous démontrons que l'efficacité de la politique du KM dépend de l'usage et du soutien de cette politique par le top management ainsi que de la motivation. La politique du KM sera plus efficace si les collaborateurs utilisent les outils d'information et les moyens de formation, si la politique est soutenue par le top management en termes de reconnaissance, de communication et de valence, mais également si la motivation des collaborateurs est rencontrée en terme d'utilité, de besoins et de valence.

Pour répondre à ces hypothèses, nous avons réalisé un test de corrélation de Spearman. Les résultats⁷⁹ sont obtenus par l'utilisation du programme SPSS.

Dans les tableaux présentés ci-dessous, les informations exposées sont les corrélations entre les différentes variables, le sig. (ou corrélation significative au niveau 0,5) d'une part et n (l'échantillon) d'autre part. Le sig. permet de savoir si notre corrélation est significative. C'est-à-dire si cette réponse peut être identique si nous posons la question à la population

⁷⁹ Annexe 5.

entière. Suivant les résultats obtenus, nous pouvons dire que les corrélations sont significatives au niveau 0,05, une importance mise en valeur par les différents tableaux.

Enfin, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous nous référons à table des valeurs critiques du r de Spearman⁸⁰ afin de confronter nos corrélations calculées (R). Cette table propose que, pour un n = 72 et de sig. = 0,05, le r = 0,195, c'est-à-dire que pour nos valeurs calculées, leur valeur est supérieure à 0,195 et qu'il existe un lien statistique.

Hypothèse 1

La première hypothèse est la suivante : « *L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs* ».

Tableau 19 : Corrélations hypothèse 1.

			Réception	Consultation des informations	Fréquence de participation aux moyens
Rho de Spearman	Contribution des outils dans le partage des informations	Coefficient de corrélation	0,405	0,507	,244*
		Sig. (bilatérale)	0	0	0,039
		N	72	72	72
	Appropriation des informations	Coefficient de corrélation	,290*	0,433	0,135
		Sig. (bilatérale)	0,013	0	0,258
		N	72	72	72
	Contribution des moyens au partage des informations	Coefficient de corrélation	0,185	,292*	,249*
		Sig. (bilatérale)	0,119	0,013	0,035
		N	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Suivant cette proposition, le lien le plus fort est placé entre la consultation des informations et la contribution des outils dans le partage des informations (R= 0,507). Par contre, la corrélation entre la fréquence de participation aux moyens et l'appropriation des informations est très faible (R= 0,135).

⁸⁰ Annexe 6.

Sur base de nos corrélations données et la valeur r de la table de Spearman, nous constatons qu'il existe un lien statistique entre l'appropriation et le partage des connaissances, et ce, avec la consultation des informations, la réception de celle-ci par les outils et la participation aux moyens de formation. Il y a donc une dépendance entre ces variables.

En d'autres termes, nous en déduisons que plus les collaborateurs reçoivent et consultent l'information et participent aux moyens de formation, plus ils s'approprient la connaissance et la partagent d'avantage.

Au vu des valeurs des corrélations, nous pouvons confirmer cette hypothèse et constater que l'efficacité de la politique du KM dépend de l'usage des outils d'information et des moyens de formation.

Hypothèse 2

La deuxième hypothèse est la suivante : « *L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation dépend des outils et des moyens mis en œuvre pour soutenir la politique du KM* ».

Tableau 20 : Corrélations hypothèse 2.

			Communication de la politique KM	Reconnaissance	Soutien de la politique KM
Rho de Spearman	Contribution des outils dans le partage des informations	Coefficient de corrélation	0,216	0,195	,253*
		Sig. (bilatérale)	0,068	0,1	0,032
		N	72	72	72
	Appropriation des informations	Coefficient de corrélation	0,18	0,026	0,223
		Sig. (bilatérale)	0,13	0,832	0,06
		N	72	72	72
	Contribution des moyens au partage des informations	Coefficient de corrélation	0,231	,266*	,287*
		Sig. (bilatérale)	0,05	0,024	0,014
		N	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Dans cette optique, le lien le plus fort est placé entre le soutien de la politique du KM et la contribution des moyens au partage de l'information (R= 0,287), tandis que le lien le plus faible se situe entre la reconnaissance et l'appropriation (R= 0,026).

Sur bases des corrélations et la valeur r de la table de Spearman, nous constatons qu'il existe un lien statistique entre le partage des informations et la reconnaissance, le soutien de la politique et la communication de celle-ci. Néanmoins, l'appropriation ne dépend, d'après les chiffres donnés, que du soutien apporté par le top management et ne dépend aucunement de la reconnaissance et de la communication.

En d'autres termes, si le top management soutient la politique du KM, la communique et la reconnaît, ce comportement aura un impact positif sur l'engagement de ses collaborateurs et sur le partage des connaissances. Toutefois, seul le soutien de cette politique facilite l'appropriation des connaissances.

Au vu des corrélations, nous pouvons valider cette hypothèse. Nous constatons que l'efficacité de la politique du KM dépend de la reconnaissance du top management, de la communication de la politique et du soutien de celle-ci dans le partage de l'information. Notons néanmoins que l'appropriation ne dépend pas de la reconnaissance et de la communication de la politique du KM.

Hypothèse 3

La troisième hypothèse est la suivante : « *L'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation est liée à la motivation des collaborateurs* ».

Tableau 21 : Corrélations hypothèse 3.

			Utilité des informations	Valence de la politique KM	Utilité des moyens	Besoins rencontrés
Rho de Spearman	Contribution des outils dans le partage des informations	Coefficient de corrélation	0,75	0,07	0,371	,243*
		Sig. (bilatérale)	0	0,558	0,001	0,04
		N	72	72	72	72
	Appropriation des informations	Coefficient de corrélation	0,608	0,044	0,315	0,331
		Sig. (bilatérale)	0	0,716	0,007	0,005
		N	72	72	72	72
	Contribution des moyens au partage des informations	Coefficient de corrélation	0,36	0,117	0,857	0,353
		Sig. (bilatérale)	0,002	0,328	0	0,002
		N	72	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Dans cette hypothèse, le lien le plus fort est placé entre l'utilité des moyens et la contribution des moyens au partage ($R = 0,857$), tandis que la corrélation la plus faible est située entre la valence de la politique du KM et de l'appropriation des informations ($R = 0,044$).

Sur bases des corrélations données et la valeur r de la table de Spearman, nous constatons qu'il existe un lien statistique entre l'utilité des outils et des moyens, des besoins rencontrés et de l'appropriation ainsi que du partage. Par contre, la valence de la politique du KM n'est pas perçue comme importante dans l'appropriation et le partage des connaissances.

En d'autres termes, l'efficacité de la politique du KM, l'appropriation et le partage dépend de la reconnaissance des collaborateurs par le top management dans leur engagement et des besoins rencontrés par ceux-ci (apprendre de nouvelles choses, être plus autonome, participer à la vie de l'entreprise,...). Par contre, le lien entre la valence de la politique du KM, l'appropriation et le partage est très faible.

Au vu des corrélations, nous pouvons valider cette hypothèse. L'appropriation et le partage des informations dépendent de l'utilité des outils et des moyens mis en place, mais ils dépendent également de la motivation des collaborateurs. Nous constatons, cependant, que l'importance de la communication du KM n'a pas d'influence sur les variables.

3.5 Conclusion sur la présentation des données

Dans cette partie consacrée à l'application empirique, nous avons procédé à une analyse descriptive des données. Nous avons ensuite effectué des corrélations entre nos différentes variables et nous avons analysé les résultats pour chaque hypothèse.

Sur base de ces résultats, nous avons pu tirer des conclusions pour chaque hypothèse. Nous pouvons donc affirmer que l'efficacité de la politique du KM dépend bien des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs. En effet, la réception et la consultation des informations par les outils et les moyens mis en place facilitent la création, l'appropriation et le partage des connaissances. Nous pouvons également affirmer que la motivation des collaborateurs contribue à l'efficacité de cette politique. Pour ce

faire, l'utilité des outils et des moyens mis en œuvre par le top management doit être visible et son importance doit être bien perçue par les collaborateurs comme étant des dispositifs mis en place pour répondre à leurs besoins. Enfin, nous pouvons confirmer que la mise en place d'outils et de moyens pour la valoriser des collaborateurs et la communication de la politique par le top management a un effet positif sur l'efficacité de la politique de KM.

Toutefois, il est important de tenir compte des limites de l'analyse que nous venons de présenter. Premièrement, l'échantillonnage composé de 136 personnes à la base, s'est réduit à septante-deux répondants, hommes et femmes confondus, sans proportion représentative. Deuxièmement, nous ne pouvons négliger un effet de *désirabilité sociale* dans le chef des répondants. Celle-ci peut s'expliquer par la crainte de communiquer au top management des résultats peu positifs, par l'envie d'aider l'auteur du questionnaire dans sa démarche voire par le fait que l'enquête a été envoyée en interne via boîtes mails professionnelles de l'entreprise, etc.

Conclusion

Le *Knowledge Management* (ou KM) est un concept relativement récent qui ne s'est réellement développé que depuis les années 1990 et qui a engendré de nombreuses études au sein des sciences sociales. Ce concept, basé sur le principe que tous les acteurs d'une entreprise donnée s'exercent en permanence à acquérir ensemble des connaissances, est actuellement appliqué par de nombreuses sociétés. Ce mémoire a ainsi offert l'opportunité d'observer son application et ses impacts au sein d'un exemple concret, à savoir la société bancaire ING Belgium S.A. Cet exemple est d'autant plus intéressant que cette institution a connu, en 2008-2009, une réorganisation profonde du réseau de ses agences et de son management.

Afin de mener à bien cette étude, nous avons tout d'abord posé les bases d'un encadrement théorique, ce concept de KM nécessitant l'emploi d'un vocabulaire et de notions spécifiques d'une part et de réflexions méthodologiques d'autre part. Au cours de l'élaboration de ce premier chapitre, plusieurs auteurs clés sont devenus des références indispensables. P. M. Senge, véritable pionnier en la matière, a ainsi développé, dès les années 1990, les premières réflexions relatives à l'organisation apprenante, en proposant notamment le concept de *Learning Organization*. Quant à l'essence même du concept de KM, à savoir le principe de « création des connaissances », elle se doit d'avoir été traitée dans les travaux d'I. Nonaka et H. Takeuchi à la fin des années 1990. Bien qu'une petite vingtaine d'années se soient écoulées depuis la première publication de leur ouvrage, leurs réflexions à ce sujet demeurent toujours la référence pour les nombreux auteurs travaillant dans ce domaine et que nous avons pu consulter.

De toutes ces informations théoriques, nous avons pu dégager des pistes de réflexions essentielles pour la suite de ce travail et que nous avons eu l'occasion d'utiliser dans le chapitre consacré à l'application empirique. Il est ainsi important de retenir et de souligner que le concept du KM est un processus dynamique qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs. Les connaissances et les savoirs au sein de l'entreprise sont une plus-value conséquente qui amène de la valeur ajoutée et de la rentabilité. Le premier objectif du KM est donc de capitaliser les connaissances, les transmettre et les diffuser. L'utilisation d'outils technologiques, des méthodes et des processus bien définis revêt un aspect essentiel dans cette

démarche. Les travaux d'I. Nonaka et H. Takeuchi nous ont, quant à eux, permis d'approfondir notre réflexion sur le principe de « création des connaissances ». Traduit sous forme de modes, ces auteurs distinguent, que ce soit au niveau individuel, collectif et/ou organisationnel ou au niveau des connaissances tacites et/ou explicites, des modes de conversions des connaissances qui s'avèrent être essentiels et devant être engagés dans tous les processus du KM.

La deuxième partie du travail a consisté, quant à elle, à appliquer le principe du KM et toutes les notions associées au cas concret de la société bancaire ING Belgium S.A. Ce chapitre a donc été construit en trois points différents dont le premier a été focalisé sur la méthodologie spécifique que nous avons employée pour récolter les données auprès des personnes interrogées. La première étape a été de constituer un recueil de données relatif à la perception du KM au sein de l'institution bancaire. Ces données se sont basées sur la revue de littérature que nous avons consultée et sur les réponses données par quatre personnes clés de l'entreprise, liées directement à la problématique qui nous concernait (un *team leader*, le *National Head General Banking*, le *Head of General Banking Payments & account* de la zone Sud et le *Head of General Banking Payments & account* de la zone Centre). Au final, nous avons pu, de cette manière, connaître leurs définitions du KM, répertorier les outils d'information ainsi que les moyens de formation mis à la disposition des collaborateurs en agence. A partir de cette base de données, nous avons constitué un questionnaire faisant écho aux renseignements récoltés et que nous avons envoyé à 136 collaborateurs. En retour, nous avons reçu 72 réponses, ce qui représente un taux de réponse 52, 94%.

Les interviews menées préalablement au questionnaire et les réponses issues de ce questionnaire ont fait ensuite l'objet d'une analyse qui nous a permis de formuler trois hypothèses importantes, affirmées au final.

Premièrement, l'efficacité d'une politique du KM est bien confirmée par l'utilisation des outils et des moyens mis en œuvre pour informer et former les collaborateurs. En effet, la diffusion et la réception des informations sont essentielles dans le processus de création de connaissances. Les acteurs sont demandeurs d'informations et c'est une boucle qui s'autoalimente. Ainsi, plus ils reçoivent, plus ils se l'approprient et la transmettent en retour. De plus, il est essentiel que les acteurs soient formés et puissent correctement utiliser les outils mis à leur disposition. Dans l'analyse de nos interviews, le top management nous a

clairement confirmé que lors des formations, l'accent était placé sur les outils mis à la disposition des collaborateurs afin qu'ils puissent retrouver et réutiliser l'information dans leur domaine d'activité.

Deuxièmement, l'efficacité de la politique du KM dépend bien du soutien apporté par le top management. Elle s'opère par la valorisation et la reconnaissance de ses collaborateurs à partir de moyens financiers et/ou symboliques. Elle est communiquée aux collaborateurs et ces derniers, en perçoivent ainsi l'importance. Le KM est donc intégré à la culture et la stratégie de l'entreprise.

Troisièmement, et c'est peut-être là le point le plus marquant, la motivation des collaborateurs est essentielle dans le processus du KM. Si les acteurs en ressentent l'utilité et se l'approprient comme étant une réponse à leurs besoins, ils se mobiliseront de manière presque naturelle. C'est là un point essentiel car cette réaction au KM permet l'adhésion et la participation de tous à sa politique. Si nous mettons cette situation en parallèle avec la spirale de la création de connaissances, nous pourrions affirmer que « la boucle est bouclée », toutes les phases de conversions des connaissances pouvant être rencontrées et se succéder. De plus, si tous les acteurs ressentent l'utilité de partager leurs connaissances, cela met fin progressivement aux éléments néfastes qu'une politique du KM veut éliminer : le corporatisme, la rétention ou la perte d'informations...

L'implication concrète de ces affirmations dans le cas de l'institution bancaire ING Belgium S.A. peut se résumer en plusieurs points. Lors de la modification du réseau d'agences et du management survenu en 2008-2009, plusieurs départs de collaborateurs détenant des expertises (pré-retraites, départs naturels...) ont été constatés ainsi qu'une modification de hiérarchie au niveau des agences, bouleversant les référents au niveau des savoirs et des connaissances au sein des collaborateurs (passage d'une situation d'une hiérarchie présente directement dans l'agence comme référence, à une situation où le référent est un manager itinérant et responsable de plusieurs points de vente). Cette situation spécifique aurait pu être typique d'une perte d'expertises ou de connaissances, mais grâce à l'application d'une politique efficace du KM, mobilisant tous les acteurs en place, ce changement n'a pas eu d'implications négatives. A l'aide de coaching, de formations, de réunions participatives, et de la mobilisation de tous les intervenants, il fut possible de mettre en place et d'intégrer de nouvelles méthodes de partage et de création de connaissances.

Ce cas concret démontre bien que la démarche du KM est avant tout une méthode participative, portée par les acteurs d'une entreprise donnée, même si ces derniers n'en sont pas toujours conscients. C'est d'ailleurs à partir du moment où les utilisateurs se rendent compte de l'utilité de la démarche du KM, que celle-ci devient efficace et profitable à tous, apportant des profits opérationnels à l'entreprise. Il n'y a donc pas une manière, mais des manières de faire du KM. Le tout réside dans la prise de conscience et, encore une fois, dans la mobilisation de tous les acteurs. De même, une démarche de KM doit pouvoir alterner attentes et pédagogie afin de créer de nouveaux usages.

Il est toutefois nécessaire de rappeler les limites et les nuances que nous devons apporter à cette étude, influencées par plusieurs facteurs comme le taux de participation des personnes interrogées impliquant une disparité dans la représentativité de l'échantillon ainsi que l'effet de désirabilité sociale interne à l'entreprise étudiée.

Pour conclure, cette étude a permis de mettre en avant les avantages pour une société donnée à développer une politique de KM, notamment à travers l'exemple de la société bancaire ING Belgium S.A. Investir dans des projets ou des démarches liés au KM s'avère, dès lors, n'être pas si inutile et pourrait profiter au management de nombreuses entreprises. Bien que cette démarche ne soit pas toujours bien comprise par ces acteurs, lier la « connaissance » de ces sociétés à leurs enjeux quotidiens traduirait un apport en bénéfices clairs et opérationnels et offrirait des réponses pertinentes aux défis économiques et managériaux, essentiels au XXI^e siècle où la compétence et l'expertise valent souvent bien plus qu'un quelconque profit matériel ou *one shot*.

Nous terminerons sur deux citations de J.-Y. Prax qui notait à ce propos :

« L'économie du savoir ne se mesure pas en cash-flow mais en termes de time flow. »⁸¹

et...

« L'ère primaire de l'économie était agricole [...] L'ère secondaire était axée sur les marchandises et sur les flux commerciaux [...] L'ère tertiaire est celle des services [...] L'ère

⁸¹ PRAX, 2007, p. 473

quaternaire qui s'annonce, et que l'on a baptisée « Société du Savoir » est dominée par les flux de connaissances. »⁸²

⁸² PRAX, 2007, p. 467

Bibliographie

- ALBARELLO L., 2003. *Apprendre à chercher: l'acteur social et la recherche scientifique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- BELET D., 2003. *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Paris, Editions d'Organisation.
- BOUVIER A., 2004. *Management et sciences cognitives*, Paris, PUF.
- DE GEUS A., 1997. *The Living Company*, Harvard, Harvard business school press.
- FENOUILLET F., 2012. *Les théories de la motivation*, Paris, DUNOD.
- HANDY Ch. B., 1989. *The Age of Unreason*, Londres, Arrow.
- HERZBERG Fr., 1957. *Job Attitudes : Review and Research and Opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
- LONCHAMP J., 2007. Un cadre conceptuel et logiciel pour la construction d'environnements d'apprentissages collaboratifs, *Sticef.org*, 14. [disponible sur http://sticef.univ-lemans.fr/num/vol2007/04-longchamp/sticef_2007_lonchamp_04p.htm]
- MASLOW A., 1943. A Theory of human Motivation, *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- MICHEL J., 2001. Le Knowledge Management, entre effet de mode et (ré)invention de la roue... , *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 38, 3, p. 176-186. [disponible sur http://chamilo3.grenet.fr/stendhal/courses/MASTER1RETICINFORMATIONSPÉCIALISÉE/document/Supports_de_cours_2012/Ch3_KnowledgeManagement.pdf]
- NEEF M., 1992. *Real Life Economics, Understanding Wealth Creation*, Londres, Routledge.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H., 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, 1997, 1^{ère} éd., Bruxelles, De Boeck Université.
- PAILLE P. ET MUCCHIELLI A., 2012. *L'analyse qualitative en sciences humaines*, Paris, Colin.
- PEDLER M., BOYDELL J. & BURGOYNE T., 1991. *The Learning Company*, Londres, Mc Graw Hill, Ltd.
- PRAX J-Y., 2007. *Le Manuel du Knowledge Management*, 2e éd., Paris, Polia Editions, DUNOD.
- PREVOT F., [2007]. Le transfert de connaissance : revue de littérature, dans *XVe Conférence internationale de management stratégique*, actes de colloque, Montréal 6-9 juin 2007, s.l., p. 1-35.
- SENGE P. M., 1991. *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Editions générales First.

- SWIERINGA J. & WIERDSMA A., 1992. *Becoming a Learning Organization : Beyond the Learning Curve*, Wokingham, Addison Wesley.
- TISSEYRE R. C., 1999. *Knowledge Management : théorie et pratique des connaissances*, Paris, Hermes.
- VEYBEL L. & PRIEUR P., 2003. *Le Knowledge management dans tous ses états*, Paris, Editions d'Organisations.
- VROOM V. H., 1964. *Work and Motivation*, New York, Wiley.

Sitographie

- BARBARAY Ch., Comment faire passer ses clients de satisfaits à promoteurs ?, dans *Sat & Fit*, 2014, [<http://blog.init-marketing.fr/2013/04/comment-faire-passer-ses-clients-de.html>], page consultée le 06/07/2014 [html].
- Brève notice historique, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].
- ING Belgique : résultats financiers et commerciaux de 2013, communiqué de presse du 20/02/2014, dans *ING*, [<http://www.ing.be/About/showhtml>], page consultée le 16/03/2014 [html].
- ING Commercial Finance Belux, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].
- ING Lease, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].
- Structure et organisation, dans *ING*, 2013, [<http://www.ing.be/About/showdoc>], page consultée le 16/01/2014 [html].
- The History of ING, dans *ING*, 2012, [<http://www.ing.com/About-us/Our-stories/History-of-ING.html>], page consultée le 16/01/2014 [html].

Annexes

Les différentes annexes se trouvent sur le CD-Rom ci-joint.

Chaussée de Binche, 151 - 7000 Mons, Belgique www.uclouvain.be/lsm



