

# **LE PARTAGE DES CONNAISSANCES AU CŒUR DE L'EVOLUTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN FRANCE**

**Helga Fouré-Joopen, Pascal Hortefeux,**

*Groupe ESC Clermont, 4, boulevard Trudaine, 63037 Clermont-Ferrand – France*

`Helga.Foure-Joopen@esc-clermont.fr`

`Pascal.Hortefeux@esc-clermont.fr`

*Résumé* — Notre communication a pour objectif étudier des défis et des dimensions du management de connaissances (leur collecte et leur partage), et observer la manière, comme de petites et moyennes entreprises (PME) françaises intègrent ceci dans leur stratégie de développement.

Dans un monde de compétitivité accrue, l'un des défis majeurs que l'entreprise doit affronter est le management de la connaissance. Celle-ci provient des apprentissages internes ou externes à l'organisation, mais aussi de sa capacité à combiner et à transformer des informations en provenance de son environnement. Lors de notre étude, nous étions confrontés à un contexte économique qui impose de plus en plus aux organisations françaises, et en particulier aux PME, de collaborer, de s'associer, de se regrouper en réseaux, parfois même en pôles de compétences, pour survivre et grandir. A cet égard, le partage de connaissances et l'innovation entrent au centre de l'activité des organisations, considérées comme des atouts majeurs face à une concurrence toujours grandissante. Les entreprises se trouvent ainsi face à de nouvelles exigences aussi bien en gestion qu'en management et doivent adapter leur mode de pilotage de la performance aux nouvelles revendications.

*Mots clés* — Compétitivité, connaissances, réseau d'entreprises, confiance, communication, coordination, coopération

Depuis la fin des années 90, les connaissances (Ermine, 2003), considérées comme ressources clé pour l'entreprise, sont devenues un actif décisif pour un marché compétitif. L'innovation (Dudezert, 2012) agit dans ce contexte comme le mécanisme par lequel les organisations s'adaptent à de nouveaux marchés, des technologies et des modes de concurrence (D'aveni, 1994) en produisant de nouveaux produits, processus et systèmes. Cette disposition à apprendre et à créer rapidement des nouveaux produits est également associée à la capacité organisationnelle d'exploitation des connaissances externes, et à accumuler et à coordonner ses compétences clés. En effet, très souvent les entreprises n'ont pas seules la capacité d'innover, en plus dans un délai très court, et dépendent pour leur survie de la mutualisation des compétences au sein de plusieurs entreprises dans un réseau soit formel soit informel.

Dans ce nouveau modèle d'entreprise centré sur les connaissances (Homri, 2012), le management ne doit pas seulement contrôler les ressources, mais au contraire, dans un objectif de performance socio-économique réussie, développer leur circulation et leur diffusion dans un schéma de collaboration/coopération entre plusieurs parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires...). Nous pouvons faire effectivement le constat que « la recherche de compétitivité fondée uniquement sur la réduction drastique des coûts se révèle à terme limitée pour de nombreuses entreprises » (Fulconis, 2005).

Il s'avère donc que d'autres formes de performance sont explorées, en particulier dans la voie organisationnelle du management des structures en réseau. (Defélix, Picq, 2013).

Le travail en synergie, et plus particulièrement dans un réseau d'entreprises et/ou organisations, se voit alors confronté au défi de relier l'intérêt individuel et la compétence collective.

En effet, une organisation, seule ou en réseau (Fulconis et Joubert, 2009, Mtar, 2014), peut être vue comme un ensemble complexe de structures et de comportements en interaction (Mercklé, 2011). Les relations et les interactions entre eux produisent aussi bien de l'ortho-fonctionnement (fonctionnement souhaité) que de dysfonctionnements (écart entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel, Savall H., Zardet V., Bonnet M. 2008). Toute entreprise produit en effet ces dysfonctionnements qui impactent, de par leur nature, la performance à la fois sociale et économique. « Sociale », car les compétences, comportements et le bien-être des acteurs sont concernés ; « économique », par rapport à l'efficacité financière de l'entreprise qui s'en trouve impactée, d'un point de vue comptable (coûts visibles) ou non (coûts-performances cachés). En conséquence, il est nécessaire d'établir le lien entre le visible-caché et le social-économique (Savall, 1989). La régulation des dysfonctionnements génère des coûts-performances cachés et passe par des actions de management socio-économique portant simultanément sur les structures et les comportements des acteurs pour améliorer à la fois la performance humaine, sociale et économique. Les aspects de coordination et communication efficaces des activités par le management, en lien avec la confiance comme base d'une performance sociale, prennent alors tout leur sens. Dans ce contexte, nous nous inscrivons dans le cadre théorique du management socio-économique (Savall, 1989) qui prône que la performance économique dépend du développement du potentiel humain.

Dans le contexte d'une recherche stratégique appropriée pour faire face à un environnement économique en mutation (changements technologiques, attentes des consommateurs, diversification de la main d'œuvre) et à une compétition accrue aux niveaux national et international, nous nous interrogeons particulièrement sur

les opportunités d'efficience offertes aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises. Une piste d'amélioration pour elles présente incontestablement dans la solution coopérative ou collaborative. Certaines entreprises ont ainsi opté pour un management basé sur le dialogue avec d'autres organisations dans leurs secteurs d'activité. Il est alors intéressant d'analyser dans quelles mesures et sous quelles conditions la collaboration dans un réseau d'entreprises, par exemple dans un cluster, est susceptible de concilier leurs intérêts divergents ou convergents.

Lors de nos études de terrain auprès de deux réseaux d'entreprises en Auvergne et en Rhône-Alpes, nous avons constaté d'une part la prise de conscience de l'importance accordée à l'instance de gouvernance pour le fonctionnement d'un cluster, et d'autre part de l'évolution de cette gouvernance. Dans les cas des deux clusters étudiés, la gouvernance associative, liée à l'implication de partenaires institutionnels, typique d'une régulation de district industriel, a joué son rôle pour la création des clusters respectif et ensuite du pôle. Toutefois, la croissance des réseaux à l'exemple des pôles de compétitivité (Verlaque, 2008), et la nécessité d'afficher des performances, répondant aux attentes multiples, nécessite de passer à un autre type de gouvernance et de management. Tout en restant territoriale (Ehlinger et al., 2007), il doit être formalisée avec des moyens plus importants permettant de renforcer l'activité du réseau. En effet, les PME au sein du cluster se trouvent confrontées à la pression du quotidien avec des difficultés pour dégager du temps. Elles n'ont pas les ressources, financières, matérielles ou humaines nécessaires, pour s'impliquer dans la gouvernance du pôle, ni parfois même dans la coordination des projets. Seuls les partenaires territoriaux institutionnels, à condition qu'ils soient légitimes, peuvent remplir une telle mission. Les relations concernant le partage des compétences et des connaissances (Paquet, 2006) prennent ainsi une importance primordiale pour

l'objectif de la réussite des réseaux. Il est par ailleurs nécessaire, comme le réaffirme Mendez et Bardet (2009), d'appréhender la gouvernance en prenant en compte la nature du réseau.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de nous intéresser à la compréhension des concepts de réseau et de réseau d'entreprises.

Le terme synergie dans un réseau peut se confondre avec d'autres représentations telles la coopération (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi (2004), Jagdev (2001) et Thoben (2001), la coalition ou la coordination (Porter, 2004), la collaboration (Phillips et al. 2000), l'alliance (Jolly 2001), le partenariat vertical (Brulhart 2005), etc. Communément, nous comprenons par coopérer le fait de se mettre en groupe et former une organisation particulière à court, moyen ou long terme. Dans la construction d'avantages concurrentiels, cette organisation facilitera les échanges comme la communication, et la circulation des flux de tout genre, accroîtra la communauté, et permettra d'instaurer un climat de confiance entre les partenaires, liant plus au moins étroitement différents acteurs de la vie économique (Bernoux, 1990).

Sans pour autant détailler les multiples configurations de réseaux, nous nous alignons sur la définition d'Assens (1999) disant qu'un réseau d'entreprises est un ensemble d'acteurs (entreprises, bureaux d'études, organismes de recherche, ...) qui décident de coopérer ensemble, dans le cadre d'une structure commune, leur permettant de garder leur indépendance juridique et facilitant les interactions, pour créer de la valeur et atteindre un objectif que seuls ils ne peuvent pas réaliser. Dans ce contexte, les articulations internes et externes permettent d'améliorer la cohésion des organisations, ce qui nous amène vers la communication. Car sans le partage des connaissances/compétences et en particulier de la confiance entre ses acteurs, la coopération dans les réseaux ne pourrait en effet pas perdurer.

Les enjeux stratégiques et économiques liés au management de leur organisation posent alors la question de l'efficacité dans la transmission et le partage de l'information et de la communication entre les personnes, les services et les différents niveaux dans l'organigramme des organisations. L'enjeu est de taille car ce nouveau modèle d'interaction a forcément un impact sur les performances socio-économiques individuelles et collectives. Une collaboration accrue demandant une interactivité basée sur une communication efficace et efficiente implique effectivement un changement des processus de communication d'une PME, soit en interne, soit d'une entreprise à une autre dans un réseau. Ceci implique forcément des décisions managériales concernant le pilotage de la communication qui se trouvent parfois confrontées à une résistance au changement plus ou moins forte de la part des parties prenantes.

Tout en préservant les spécificités de chaque entreprise (Marchesnay, 1991), le partage des connaissances et savoirs (Brezillon, Pomerol, 1999, Pimpeterre, 2011) peut certes aider à renforcer les compétences des entreprises et à accentuer leur compétitivité commune (Aribou, 2015). Dans une logique d'amélioration de la situation économique des entreprises concernées, il est alors primordial de trouver des convergences entre toutes les entreprises cibles, de repérer les domaines à améliorer qui leur sont toutes communs. Cela suppose en particulier de créer une culture commune dans le domaine de la coopération.

L'organisation et le management d'une entreprise ainsi que la communication sont alors considérées comme indissociables pour la création de la confiance et par la suite de la performance d'un réseau d'entreprises. Les deux variables de notre étude, coopération et confiance, sont ainsi interdépendantes : pour s'engager dans la réalisation d'un projet avec autrui, il faut que l'individu construise une

relation de confiance avec l'autre. Pour qu'il amplifie cette confiance, il doit développer des comportements participatifs. De cette manière, l'interaction entre les deux variables, peut favoriser la construction de la collaboration confiante dans les situations de travail. La confiance ne s'impose cependant pas mais se construit pas à pas à travers les projets collaboratifs.

Un des aspects majeurs des collaborations inter-entreprises réside dans le degré de la confiance mutuelle en vue d'un partage des connaissances et ressources, (Lalouette, 2013) de leur connectivité initiée par leurs dirigeants et portée par un dispositif efficace de communication. En donnant accès aux données financières et opérationnelles aux partenaires dans un réseau, les entreprises deviennent en effet plus vulnérables. La confiance en relation avec le capital social rentre ainsi dans les stratégies de coopération.

Les spécificités des PME impliquées dans un réseau de collaboration, la complexité des relations entre elles d'une part et la nécessité d'une diffusion rapide des innovations et des savoirs techniques d'autre part, exigent alors un pilotage actif de communication interne et externe des entreprises de la part de leurs dirigeants respectifs. Ceux-ci sont obligés de mettre en œuvre des stratégies communes afin d'exploiter les potentiels du réseau par un procédé précis: le changement de comportement des acteurs d'organisations différentes pour créer une culture commune dans le domaine de la collaboration envisagée. Une collaboration et une interactivité basées sur la communication, les enjeux stratégiques et économiques liés au management de leur organisation posent la question de l'efficacité dans la transmission et le partage de l'information et de la communication entre les personnes, les services et les différents niveaux dans l'organigramme des organisations dans un réseau. Le changement des processus de communication d'une PME à une autre aura alors un impact sur leurs performances socio-économiques

individuelles et collectives à condition de mettre en place un dispositif de langage commun par l'encadrement de l'entreprise. Celui-ci doit viser une communication inter-organisationnelle et autoriser une évolution (en tant que changement organisationnel) plus adapté en termes d'activités et de tâches à haute valeur ajoutée (Savall, Zardet, Bonnet, 2008).

L'entreprise individuelle et le groupe des entreprises doivent créer les conditions de partage pour éviter les phénomènes de rétention, d'où le travail du manager : les informations doivent être disponibles, d'abord en interne et ensuite en externe. Le partage de la connaissance se diffère du partage de la richesse grâce à l'effet de synergie : si l'on partage la connaissance, les connaissances des deux parties qui partagent vont s'accroître alors que si l'on partage des biens, ce n'est pas le cas (il passe de l'un vers l'autre). On parle de synergie et de surgénération : l'exploitation de la connaissance génère une connaissance supérieure à la connaissance d'origine. Pour faciliter la coopération et être plus performante, l'entreprise peut alors mettre en place des plateformes collaboratives du type réseau social.

Pour les salariés, l'échange d'informations entre eux et ainsi la co-construction de savoirs et connaissances sont indéniables un avantage pour eux-mêmes et l'entreprise dans sa totalité. La direction voit son intérêt dans une proximité plus grande avec ses salariés et collaborateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Des questionnaires ou des publications peuvent par exemple répondre au plus proche des attentes des parties prenantes.

Une ingénierie de communication en vue d'un partage de savoirs pourra alors aider les acteurs à prendre conscience, étape par étape, de l'importance de la construction de la confiance dans le réseau. Cela ne se fait pas naturellement et nécessite des balances socio-économiques qui fonctionnent comme un outil de la communication interne et externe, prenant alors le rôle d'indicateur stratégique du réseau qui peut renforcer la confiance.

Au-delà des déterminants structurels propres à chaque réseau d'entreprises, l'articulation pilotée de leur communication interne et externe aide alors à construire étape par étape la confiance entre tous les acteurs et contribue à améliorer leur coopération ainsi que leur performance socio-économique individuelle et collective.

Les outils collaboratifs contribuent à créer une communauté où des groupes de salariés vont partager des compétences professionnelles ou même des intérêts privés. Cette proximité entre les collaborateurs amène un investissement plus important sur le plan personnel et de ce fait une collaboration en vue d'un partage de connaissances. Au final, ces échanges personnelles et professionnelles favorisent la coopération dans l'organisation et contribuent à la culture d'entreprise. Les outils de gestion seuls cependant ne produisent pas d'impacts ni sociaux, ni économiques dans l'organisation. C'est seule la conduite des interactions entre les outils et les structures qui permet de créer de la connaissance (Hatchuel et Weil, 1992) ; Moidson, 1997) et de leur partage. C'est le fruit d'un apprentissage (Argyris et Schön, 2008) collectif et d'une performance globale de l'entreprise.

### Bibliographie:

M.-L. Aribou, «Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions : approche par les normes », in *XXIVème Conférence de l'AIMS*, Paris, 3, 4 et 5 Juin 2015.

C.Argyris et D.A. Schön, 4<sup>ème</sup> Éd., 1978, 1<sup>ère</sup> Éd., *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart, Klett-Cotta, 313 pages, 2008.

C. Assens, « La cartographie des réseaux sans „frontières“ », in *2ème Colloque La Métamorphose des Organisations*, 21, 22, 23 octobre, Nancy, 1999.

S. Ben Mahmoud Jouini et R. Calvi, « Les coopérations inter-entreprises dans les projets de développement », in Garel G., Giard V., Midler C. (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 161-186, 2004.

P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1990.

P. Brezillon et J.-Ch. Pomerol, « Partage des connaissances contextuelles et coopération dans les systèmes d'assistance intelligents », *Travail Humain*, pp. 223-246, 1999.

F. Brulhart, « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, 8 : 4, pp.167-191, 2005.

R. A. D'aveni, *Hyper competition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press, 1994.

C. Defélix et T. Picq, « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, Vol.2, n° 7, p. 41-66, 2013.

A. Dudezert et al., « Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(2), pp. 26-43, 2012.

S. Ehlinger, V. Perret et D. Chabaud, «Quelles gouvernances pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp.155-171, 2007.

J.-L. Ermine. *La gestion des connaissances*, Hermès Lavoisier, pp.166, 2003.

F. Fulconis, « Le réseau, objet de recherche en gestion - La pluralité des cadres d'analyse », in C. Voisin., S. Ben Mahmoud-Jouini. et S. Edouard (éds.), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, p. 59-75, 2004.

F. Fulconis et J. Joubert. « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire », *Management & Avenir*, Vol. 25, no. 5, pp. 184-206, 2009.

A. Hatchuel et B. Weil, « L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts », *Revue française de sociologie*, Vol. 35, n°35-1, pp. 137-139, 1994.

S. Homri, « Culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances ? », *Vth GECSO conference*, Montréal, 30 May-1er June, 2012.

H. S. Jagdev et K. D. Thoben, « Anatomy of enterprise collaborations », *Production Planning and Control*, Vol.12, n°5, pp.437-451, 2001.

D. Jolly, *Alliances inter-entreprises entre concurrence et coopération*, Vuibert, 2001.

C. Lalouette, « Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : état de l'art et illustration dans l'aéronautique », n° 2013-01 of the *Cahiers de la Sécurité Industrielle, Foundation for an Industrial Safety Culture*, Toulouse, France, 2013.

M. Marchesnay, «La PME : une gestion spécifique ?», *Economie rurale*, n°206, pp.11-17, 1991.

A.Mendez et D. Mercier, « Le rôle des relations inter organisationnelles dans des territoires en transition : des compétences clés sous contraintes de l'Histoire », in *Actes de la XVème Conférence AIMS*, Annecy / Genève 13-16 juin 2006.

A. Mendez et M. Bardet, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 190, Janvier, p. 123-142, 2009.

P. Mercklé, *La sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, « Repères », 128 pages, 2011.

J.-C. Moisdon, collectif, sous la direction de, *Du mode d'existence des outils de gestion*, SeliArslan, 286 pages, 1997.

K. Mtar, « L'entreprise réseau come un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises ». Thèse, Economies et finances. Université Nice Sophia Antipolis, 2014

P. Paquet, « De l'information à la connaissance ». In *Information et communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?*, pp.17-48, Harmattan. 18, 2008.

N. Phillips, T. Lawrence et C. Hardy, « Inter-Organizational collaboration and the dynamics of institutional fields », *Journal of Management Studies*, Vol. 37, n°1, 2000.

S. Pimpeterre, « Ressources et partage des connaissances », *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, Vol. 1, n° 1-2, 2011.

M. Porter (2004). *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 2004.

H. Savall, *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, Dunod, édition augmentée, 1989.

H. Savall, V.Zardet et M. Bonnet, 1<sup>ère</sup> éd. 2000, *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, ISEOR éditions, 2008.

A. Verlaque, « Les pôles de compétitivité : une forme organisationnelle à plusieurs niveaux », *Actes de la XVIIème Conférence de l'AIMS*, 28-31 Mai 2008,