

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM ALGER**

MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Sujet :

**Le Management de l'Innovation une Formule de
Gestion des Connaissances
-Cas du Ministère de la Poste et des Technologies de
l'Information et de la Communication-**

Effectué par :

Mlle. Ferial BALAHOUANE

Encadré par :

Mme. Chafika LARRAS

**Juin 2013
1^{ère} promotion**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM ALGER**

MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Sujet :

**Le Management de l'Innovation une Formule de
Gestion des Connaissances
-Cas du Ministère de la Poste et des Technologies de
l'Information et de la Communication-**

Effectué par :

Mlle. Ferial BALAHOUANE

Encadré par :

Mme. Chafika LARRAS

**Juin 2013
1^{ère} promotion**

Résumé

Face à la mondialisation croissante des échanges, la performance d'une entreprise passe par ses hommes, leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités d'adaptation à un environnement en plein mutation et évolution. Par là, l'innovation repose sur la capacité des organisations à gérer ce capital immatériel, d'une simple expression c'est la capacité de la Gestion des Connaissances. Notre réflexion s'est articulée autour de l'urgence d'adoption d'une démarche d'innovation pour assurer la survie de l'organisation. De ce constat, nous avons essayé durant les trois (3) mois de notre stage de préparer un support de référence en matière d'innovation au profit du MPTIC.

Mots-clés : Management de l'Innovation, Gestion des Connaissances, Management des Compétences

Summary

Faced of the growing globalization of trade, business performance through its people, their knowledge, their skills and their ability to adapt to an environment in full mutation and evolution. Thereby, innovation depends on the ability of organizations to manage this immaterial capital, by a simple expression, it is the ability of Knowledge Management.

Our thinking is centered around the urgency of adopting a process innovation , for the survival of the organization. From this observation, we tried during the three (3) months of our training to prepare a reference support for innovation in favor of MPTIC.

Keywords: Innovation Management, Knowledge Management, Management skills

ملخص:

يعيش العالم حاليا تغيرات سريعة و مفاجئة و مستمرة أمام ازدياد حدة المنافسة والصراع على الأسواق وتزايد معدلات التنمية التكنولوجية هذا ما جعل اغلب الباحثين يسلطون اهتمامهم بجدية وإصرار في البحث عن أنجع السبل لتحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية فانتشرت المفاهيم حول أهمية تطبيق إدارة التجديد و تسير المعارف فقد اتفق الجميع على أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة والمحرك الرئيسي و المساهم رقم واحد في رفع التحدي باعتباره مصدر أعمال التجديد و الابتكار من خلال تبني إدارة التجديد المبنية على قاعدة تسيير المعارف وهذا ما التمسناه من خلال تربصنا الذي دام ثلاثة أشهر في إعداد سند مرجعي في مجال التجديد لصالح وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

كلمات المفتاح: إدارة التجديد, تسيير المعرفة, تسيير الكفاءات.

Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Madame Chafika LARRAS, pour la confiance qu'elle nous a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils, sa disponibilité, son respect et pour toutes les heures qu'elle a consacrées à diriger ce travail;

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à Madame Hakima BOUDIFA pour ses nombreux conseils et son soutien constant tout au long de la préparation, nous avons été extrêmement sensibles à ses qualités humaines d'écoute et de compréhension tout au long de ce travail ;

À Monsieur Hatem HOCINI, qui nous a accueilli dans sa division (la DMP au sein du MPTIC) pour effectuer notre stage, et pour sa confiance envers nous ;

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à monsieur AZZOUZ (directeur des études au sein de l'ENSM) pour ses multiples encouragements ;

Nous souhaiterons aussi adresser notre gratitude à tous les enseignants qui nous ont pris en charge tout au long des ces deux années de formation ;

Nous exprimons, ensuite, notre reconnaissance envers l'ensemble des membres de la Bibliothèque au niveau de l'ENSM ;

Notre reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif, l'accompagnement, la présence et les conseils dans les moments de doute de ce travail :

Mes parents et mes beaux-parents ;

À mon fiancé et futur époux ;

Mes sœurs, mon frère et mon gendre ;

Mes camarades étudiants de la Première Promotion de l'ENSM.

Liste des figures

Figure n°01- Les relations entre les concepts d'idées, d'invention et d'innovation.....	41
Figure n°02- Classification des 4 types d'innovation.....	47
Figure n°03- Le Tryptique PM/KM/IM	68
Figure n°04- Gérer les flux de Projet (le réservoir d'idées).....	72
Figure n°05- La Gestion des Connaissances sous une logique d'Innovation	74
Figure n°06- Architecture du Projet.....	76
Figure n°07- Déroulement du Projet.....	77
Figure n°08- l'Innovation en Amont.....	79
Figure n°09- Schéma du Modèle de la Marguerite (J.L.Ermine).....	84
Figure n°10- D'une Base de Données des Connaissances à une Plateforme d'Innovation.....	89

Liste des acronymes

2RSTIC : Réseau de Recherche en Sciences des Technologies de l'Information et de la Communication

AFNOR: Association Française de Normalisation

CATICTA : Centre Algérien des Technologies de l'Information et de le Communication et des Technologies Avancées

CSP : Comité Sectoriel Permanent

DMP : Division Management des Projets

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ERP : Entreprise Resource Planning

FAUDTIC : Fond d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication

GC : Gestion des Connaissances

GED : Gestion Électronique des Documents

GII : Global Innovation Index

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IE : Intelligence Économique

IM : Innovation Management

INPTIC : Institut National de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication

INSEAD : Institut Européen d'Administration des Affaires

IpTIC : l'Innovation en Projet des Technologies de l'Information et de la Communication

KM : Knowledge Management ou Gestion des Connaissances

MKSM: Methodology for **K**nowledge **S**ystem **M**anagement

MPTIC : Ministère de la **P**oste et des **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication

OMPI : Organisation **M**ondiale de la **P**ropriété **I**ntellectuelle

P-DG : **P**résident- **D**irecteur **G**énéral

PM : **P**roject **M**anagement ou **M**anagement des **P**rojets

PMI : **P**roject **M**anagement **I**nstitute

R&D : **R**echerche et **D**éveloppement

SNI : **S**ystème **N**ational de l'**I**nnovation

TIC : **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication

TS : **T**echnicien **S**upérieur

Sommaire

Résumé

Remerciements

Liste des Figures

Liste des Acronymes

Introduction Générale.....2

Présentation de l'organisme d'accueil.....8

Chapitres1 : La Gestion des Connaissances.....12

1- La Connaissance.....13

2- La Gestion des Connaissances : de quoi s'agit-il ?.....20

3- Discussion sur la Gestion des Connaissances.....29

Conclusion.....38

Chapitre2 : Le Management de l'Innovation..... 39

1- L'Innovation.....40

2- Le Management de l'Innovation, un véritable enjeu.....48

3- Discussion sur le Management de l'Innovation.....54

Conclusion.....64

Chapitre3 : IpTIC, un projet dédié à l'innovation.....65

1- Cadre Générale du projet.....66

2- Le Support d'Idées71

3- Présentation du Projet.....73

Conclusion Générale.....90

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Le travail que nous tenons à présenter ici est une première étape dans un parcours tendant à s'approfondir davantage dans le domaine des recherches théoriques et appliquées (pratiques) du Management de l'Innovation.

Face à l'évolution du contexte international et la montée en puissance des pôles économiques émergents, l'organisation doit, pour assurer sa pérennité, pouvoir s'appuyer sur des points clés qui lui permettront de développer des avantages concurrentiels. Au risque d'être rapidement dépassé dans un marché global, l'innovation est devenue une activité stratégique pour l'organisation, notamment dans le contexte de développement durable.

En effet, l'innovation qui est différente et distincte de l'invention et de la R&D, est un processus dynamique de création sans cesse de nouveaux modèles d'entreprise, de nouveaux modes de travail, lancement de nouveaux produits ou procédés et l'ouverture de nouveaux marchés. Pour cela, l'organisation se retrouve dans la nécessité de gérer à bien ce processus, on vise ici le Management de l'Innovation qui se compose de procédures systématiques et techniques pour la gestion des processus d'innovation. Cependant, le Management de l'Innovation est ce passage obligatoire pour atteindre le niveau de compétitivité, qui permet à l'organisation de faire face aux effets de la concurrence de plus en plus rude.

Bien que l'innovation est la transformation des connaissances et d'idées nouvelles en un bénéfice vu d'un usage commercial ou pour le bien public, il n'est pas suffisant d'acquérir du savoir, il faut le gérer, le formaliser, et le transférer d'où la Gestion des Connaissances.

D'ailleurs, une vaste variété des connaissances et des compétences existantes dans l'organisation interagit sur le processus de l'innovation qui toutefois est le fruit du travail d'une équipe pluridisciplinaire. De ce fait, plusieurs métiers ayant caractère en Management de l'Innovation ont vue le jour dans les organisations qu'elles soient industrielles ou de services, publiques ou privées ; d'où la nécessité de la diffusion des savoir-faire associés à des savoirs sur le Management de l'Innovation.

Développer des processus de l'Innovation et des Connaissances permet à l'organisation d'optimiser les connaissances existantes et les meilleures pratiques des collaborateurs pour les rediffuser ensuite à l'ensemble de la structure de l'entreprise. Il s'agit également de

Introduction Générale

repérer les besoins d'amélioration des processus, procédures et modes opératoires pour faciliter l'émergence de nouveaux comportements qui incarnent le changement et structurent la capacité d'action des collaborateurs de l'entreprise.

L'Algérie se caractérise par une gestion administrée, un système bancaire timide, des organisations peu développées, aussi par l'absence de l'esprit de concurrence et de compétitivité ; dans un tel contexte et environnement on est appelé à repenser aux stratégies d'innovation, aussi revoir la gestion des connaissances de l'organisation qui elle-même est une base voir un support pour atteindre une innovation efficace. Cela nous amène au cœur de notre sujet qui nous pousse à se demander :

Suite au développement des réseaux dans le monde et le contexte économique actuel caractérisé par un changement perpétuel et une complexité accrue :

Quel est la relation existante entre la Gestion des Connaissances et la capacité de l'Innovation au sein de l'organisation algérienne ?

Le présent travail a pour objectif de comprendre le couple processus d'Innovation et processus des Connaissances imbriqués au sein de l'organisation. De ce fait, trois questions se posent à savoir :

- Quelles sont les éléments qui déterminent la logique de l'innovation au sein de l'organisation ?
- Peut-on considérer l'innovation comme un véritable enjeu pour l'organisation?
- Comment instaurer le projet d'innovation au sein du MPTIC ?

De nos jours, se lancer dans une démarche d'innovation est devenue important pour faire évoluer si nécessaire les modes de fonctionnement et d'administration pour permettre au personnel de l'organisation d'être plus efficace dans son travail au quotidien.

Cependant, notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- L'organisation en particulier ses connaissances sont le consensus gagnant de l'innovation et qui ne peut se construire qu'atour d'une bonne et efficace gestion de cette ressource immatérielle ;
- La connaissance des employés (dans l'organisation) constitue un référentiel pour l'innovation ;

Introduction Générale

- L'innovation est un facteur clé et déterminant pour renforcer la compétitivité de l'organisation et l'attractivité d'un territoire ;
- La capacité de la Gestion des connaissances dans MPTIC sera associée positivement à la concrétisation de l'innovation à travers la logique des compétences.

S'il est un thème qui a préoccupé les nations, les organisations et même les individus, c'est bien l'Innovation. Les chercheurs en témoignent par de nombreux travaux présentés à différentes époques. Nous nous sommes référées aux différents travaux réalisés par différents chercheurs¹ « Campbel (1960), Hall (1993), Drucker (1996), Grant et Spender (1996), Leonard et Sensiper (1998), Miller et Morris (1999), Villavicencio (2000), Ermine (2001) », ainsi qu'une revue de littérature en gestion, qui se focalisent sur la connaissance comme déclencheur de l'innovation au sein des organisations.

L'Algérie accuse un retard en matière d'innovation. En effet, le manque d'interactions organiques entre univers où l'on innove et celui où l'on produit et l'absence de création de systèmes d'innovation entre les différents acteurs touchés par ce domaine sont des problèmes structurels qui nécessitent une prise en charge et doivent occuper notre centre d'intérêt.

En Algérie, l'innovation dans une institution publique (une administration, un ministère) est un domaine relativement nouveau. Nous nous intéressons actuellement à cette thématique qui est une première en Algérie (concernant le secteur public) parce qu'on ressent la nécessité accrue d'adopter une telle démarche qu'on considère comme un vecteur potentiel de croissance économique. En effet, l'innovation, ce large concept qui est plus familier avec le secteur privé doit apercevoir une redéfinition, à savoir sa prise en considération et les outils à prendre en mesure.

L'objectif principal de l'ensemble de ces travaux et recherches, est de construire un modèle susceptible d'aider les acteurs du Management de l'Innovation dans l'organisation algérienne à :

¹ BOUTELITANE, « *Management des Connaissances et Processus d'Innovation* », 2005, téléchargé sur <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5762> le 03/03/2013 à 22h44.

Introduction Générale

- Créer une culture d'acquisition, de partage et de transfert des connaissances au sein de l'organisation (la Gestion des Connaissances) ;
- Susciter l'organisation de travailler selon une logique d'innovation ;
- Stimuler la créativité du personnel pour le pousser à innover ;
- Accentuer la « Recherche & Développement » ;
- Mettre le point sur la liaison Universités/Organisations/Centres de Recherche.

L'élaboration d'un support de l'innovation pour le MPTIC répond à une volonté du chef de la Division Management des Projets (DMP) et du MPTIC de doter l'organisme, ses directions, ses divisions et ses acteurs d'un support de référence en matière de politique d'innovation. La démarche correspond également à une exigence forte de l'environnement dans lequel le MPTIC existe et œuvre.

Le support de l'innovation, est une référence pour les acteurs de l'innovation au MPTIC, il fournit un socle commun dans lequel est inscrit l'ensemble des actions à mener pour introduire l'innovation en projets TIC. Il présente également les enjeux et les objectifs stratégiques sur lesquels se basent les dispositifs de sa mise en œuvre, ainsi que les dispositifs de soutien. Il établit les modalités de Management de l'Innovation au MPTIC, et notamment les prémices de la réussite d'une telle démarche à savoir la Gestion des Connaissances ou le Knowledge Management. L'objectif de ce support est de mieux répondre aux besoins du MPTIC en particulier ses projets TIC en matière d'innovation.

Afin de s'approfondir dans notre thème, voir l'appliquer sur le réel, et pour répondre à ces différents questionnements, nous avons opté pour une démarche méthodologique s'agissant en la démarche Hypothético-déductive. Cette démarche part de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Dans notre contexte nous posons a priori l'hypothèse d'une relation entre deux variables à savoir la Gestion des Connaissances et l'Innovation, qu'on essayera d'appliquer ensuite à notre projet au sein du MPTIC.

Cependant, pour structurer notre travail, nous avons opté de suivre une approche pluri-méthodologique s'agissant :

En premier lieu on vise **une recherche descriptive** en essayant de déterminer la nature et les caractéristiques de notre phénomène d'étude. Cela est décrit dans la présentation de l'état des lieux de la Gestion des Connaissances et du Management de l'Innovation dans la première (1^{ère}) et deuxième (2^{ème}) section des deux (2) premiers chapitres.

Introduction Générale

En effet, l'objectif de notre recherche est de ressortir et de présenter tous les aspects liés à notre thème de recherche. Cette méthodologie descriptive constitue le premier (1^{er}) stade de notre étude.

En second lieu, nous avons suivi **une approche d'analyse** pour présenter les différents résultats qu'on a pu retenir au travers des différentes recherches effectuées depuis le début de notre stage. On s'est notamment interrogée sur la contribution réelle des connaissances pour les innovations, et sur la façon dont cette contribution peut évoluer dans le contexte d'une institution publique.

Nous avons accompagné notre étude par **une approche de triangulation** reposant sur la validation de nos résultats de recherche visant à vérifier l'exactitude et la stabilité des observations. En fait, cette triangulation qui représente une utilisation combinée des différentes méthodes et techniques, a fait part de notre travail sur l'aspect quantitatif et qualitatif. Pour mieux expliquer :

- **La méthode qualitative** : on a essayé d'analyser le résultat du diagnostic transversal de la Gestion des Connaissances et le Management de l'Innovation au sein du MPTIC. Cependant nous avons été épaulé d'un guide d'entretiens (Annexe4) que nous avons effectué avec un certains membres du personnel du MPTIC, qui touche à notre étude, ainsi que d'une monographie sur le processus de la Gestion des Connaissances au sein du MPTIC ;
- **La méthode quantitative** : nous avons tenté de présenter les résultats de notre recensement, à base d'un questionnaire (Annexe1, 2, 3) relatif aux pratiques de la Gestion des Connaissances au MPTIC et son impact sur l'innovation.

Notre travail est divisé en trois (3) chapitres portant respectivement sur la Gestion des Connaissances comme un support de l'innovation.

Pour cela, dans un premier temps, nous faisons état de la Gestion des Connaissances. Dans l'étape suivante nous analyserons le Management de l'Innovation. Dans une troisième (3^{ème}) et dernière étape nous présenterons notre apport pour l'organisation terrain de recherche, le MPTIC, à savoir le projet qu'on a élaboré au profit de l'organisation pour introduire l'innovation en projets TIC.

**PRESENTATION DE L'ORGANISME
D'ACCUEIL –MPTIC-**

Présentation de l'Organisme d'Accueil

L'innovation est une démarche de management structurée (management au sens d'organiser l'action et les savoirs faire) qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble des collaborateurs pour créer de la valeur ajoutée et faire progresser l'organisation. Cette démarche est souvent associée à la mise en place d'une méthode de gestion des connaissances.

Afin de bien s'approfondir dans notre thème, voir l'appliquer sur le réel (terrain), nous avons opté pour une approche méthodique s'agissant en une étude effectuée dans le domaine des Postes et des TIC pour le compte du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), portant thème : *Le Management de l'innovation, une Formule de Gestion des Connaissances*.

Présentation générale de l'organisme d'accueil :

Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication¹, MPTIC par abréviation est chargé de l'élaboration des éléments de la politique nationale en matière de poste, de télécommunications, de technologies de l'information et de la communication, d'édification de la société de l'information, d'informatique, de techniques audiovisuelles et d'activités spatiales et en suit et contrôle la mise en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Comme nous le renseigne l'organigramme (en Annexe), l'administration centrale du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication comprend :

- 1- Le secrétaire général**, assisté de deux (2) directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne du ministère.

- 2- Le chef de cabinet**, assisté de neuf (9) chargés d'études et de synthèse chargés :
 - De la préparation et de l'organisation de la participation du ministre aux activités gouvernementales et à celles liées aux relations avec le Parlement ;
 - De la préparation et de l'organisation de la communication liée aux activités du ministre et des relations avec les organes d'information ;

¹ Selon le journal officiel n°6, Février 2012, p (18...21).

Présentation de l'Organisme d'Accueil

- De la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations internationales et de la coopération ;
- De la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations publiques ;
- Du suivi des relations avec le mouvement associatif, les organisations professionnelles et les partenaires socio-économiques ;
- Du suivi des grands programmes de développement du secteur ;
- De l'analyse de la situation générale du secteur et de la consolidation des bilans d'activités ;
- De la préparation et du suivi des dossiers relatifs aux programmes de recherche sectorielle ;
- Du suivi de l'état de mise en œuvre de la politique de promotion et de développement de l'activité spatiale nationale.

3- L'inspection générale dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutif.

4- L'inspection générale des activités de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutif.

5- Les structures suivantes :

- La direction générale de la poste ;
- La direction générale des technologies de l'information et de la communication ;
- La direction générale de la société de l'information ;
- La division du management des projets² ;
- La direction de la réglementation et des affaires juridiques ;
- La direction de la coopération et des relations internationales ;
- La direction de la communication, de la documentation et des archives ;
- La direction des systèmes informatiques ;
- La direction de la valorisation des ressources humaines et de la formation, des métiers, de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique ;

² Dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique.

Présentation de l'Organisme d'Accueil

- La direction de l'administration générale.

Le temps qui a été accordé à la collecte d'information est relativement court pour accéder aux informations disponibles dans tout le ministère. De cela, nous avons opté pour faire notre étude sur la Division Management des Projets (DMP), en travaillant sur des dossiers facilement accessibles. Par ailleurs, nous avons fait appel à des consultants (en Algérie et à l'étranger notamment par internet) qui ont une bonne connaissance de ce domaine d'activité, à savoir le management de l'innovation et la gestion des connaissances, et qui pour cela pourraient faire bon usage de leurs expériences à notre projet.

Présentation de la DMP :

La **D**ivision de **M**anagement des **P**rojets³ (**DMP**) est dirigée par un chef de division auquel sont rattachés deux (2) directeurs d'études assistés chacun de deux (2) chefs d'études. Cette division qui semble nouvelle pour le MPTIC n'est devenue effective qu'à partir du moi de Mai 2012.

Elle est chargée de :

- De définir et de promouvoir les méthodologies, les techniques et les outils de management de projets et de veiller à leur mise en œuvre ;
- De déterminer et de diffuser les normes et les procédures liées au management de projets ;
- D'assister les structures et les établissements du secteur dans l'identification et la définition des besoins en ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation des projets ;
- D'assister les structures des autres secteurs dans le management des projets financés partiellement ou totalement par le fonds d'appropriation des usages et du développement des technologies de l'information et de la communication ;
- De veiller à la coordination et la consolidation de l'ensemble des projets pour une utilisation rationnelle des ressources ;
- De promouvoir et d'encourager le développement des incubateurs de porteurs de projets liés aux activités du secteur.

³ Selon le journal officiel n°6, Février 2012, p25-26.

Présentation de l'Organisme d'Accueil

Le plan d'action de la division est divisé en trois (3) volets, comme suit :

Volet n°1 : Sensibilisation et diffusion de la culture Management Projets (MP) au sein du MPTIC ;

Volet n°2 : organisation et assistance au management du Fond d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (FAUDTIC) ;

Volet n°3 : structuration de la division Management des Projets (MP).

Avec des objectifs clairs et définis pour chacun des volets.

CHAPITRE1: LA GESTION DES CONNAISSANCES

Introduction :

La Gestion des Connaissances ou le Knowledge Management, l'expression, porte en elle son unicité. La gestion des connaissances est l'une des principales sources d'avantage concurrentiel pour les organisations. Elle réside dans la capacité à créer et à apprendre les connaissances stratégiques plus rapidement que les concurrents. Face à cet enjeu, la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances fait partie d'un levier pour favoriser le développement de l'innovation, la capitalisation et le transfert des compétences.

Pour innover et apprendre plus rapidement que les autres, les organisations ont intérêt à développer leur capacité, de la structure jusqu'aux hommes, à apprendre en permanence de leurs expériences, identifier les pratiques réussies et les idées innovantes, savoir les modéliser et les transférer.

Avant d'étudier la Gestion des Connaissances (KM), il convient de définir clairement ce que sont les connaissances. D'où la structure de ce chapitre :

- 1- La connaissance ;*
- 2- Gestion des Connaissances : de quoi s'agit-il?;*
- 3- Discussion sur la gestion des connaissances.*

I. La Connaissance :

Nous sommes désormais passés de l'ère industrielle à l'ère de l'information et de la connaissance. Les organisations commencent à se rendre compte de l'importance de "savoir ce qu'elles savent" et de faire la meilleure utilisation de cette connaissance. La connaissance est désormais reconnue comme le patrimoine le plus important pour l'organisation, comme "l'unique ressource économique significative", et pour cela on fait des efforts et on engage des ressources croissantes pour définir comment l'acquérir, comment la représenter, la capitaliser et surtout l'administrer.

1-De la Donnée à l'Information, de l'Information à la Connaissance :

On entend souvent dire que la connaissance, la compétence, l'information, le savoir, la donnée et autres sont des principales ressources stratégiques de l'organisation et se sont devenus des ressources indispensables à sa survie. D'ailleurs on parle souvent de notre société comme une société de la connaissance, et on qualifie les employés de « travailleurs du savoir ».

Avant d'échapper ce paradoxe de la connaissance, il est temps de mettre le point sur ces différentes notions. Cependant, il semble difficile de proposer une définition unique capable de traduire les différents aspects de la notion de connaissance (Reix et Fallery et Kalika ; 2011).

La connaissance, ce capital intangible, volatile et difficile à concrétiser et à conserver, est stratégique pour les marchés modernes. La connaissance est un ensemble d'informations qui correspondent à une donnée définie à laquelle l'émetteur et le destinataire donnent une interprétation. Ainsi, l'information est un ensemble de données. La donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeurs en elles-mêmes. Elles sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs (Carlier, 2012).

Une donnée est un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative ou quantitative (Prax, 2012). Ce sont des ensembles de symboles utilisés pour conserver ou communiquer de l'information : l'interprétation de ses symboles produit de l'information ; cette information peut être porteuse de connaissances pour l'individu. La connaissance est le résultat d'un processus cognitif : l'information est convertie en connaissance quand elle est traitée dans le cerveau des individus et la connaissance devient de l'information une fois qu'elle est articulée et présentée sous forme de textes, graphiques, mots ou autres formes symboliques (Reix et Fallery et Kalika ; 2011).

L'information est l'ensemble de toutes données extérieures aux personnes, communiquées oralement par d'autres ou médiatisées dans des matériels. La connaissance est le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir des informations ou d'autres stimuli. Et c'est à partir de l'apprentissage que se transforment les informations en connaissances (Paquette et Gilbert ; 2002). L'information au sens brut

La Gestion des Connaissances

n'est qu'un renseignement sur quelqu'un ou quelque chose. En effet, elle réunit les données, les informations et le savoir (Carlier, 2012).

La connaissance est une ressource importante qui doit être acquise, classée, conservée et exploitée pour atteindre les objectifs de l'entreprise et créer de nouvelles opportunités. En effet, « *selon Huber (1991), l'information désigne un ensemble structuré de données véhiculant un sens (ou signal), alors que la connaissance est un produit généré par le traitement (interpellation) de l'information. A la différence de l'information qui peut être acquise, la connaissance doit être développée. Pour Nonaka (1994) et Argyris (1993), l'information constitue un intrant nécessaire à l'initialisation et à la formalisation de l'apprentissage. L'auteur définit l'information comme étant un flux de messages (ou de signaux), et la connaissance comme une croyance vérifiée concernant l'action humaine et qui est fondée sur un flux d'information. Il découle de cette définition formulée par Nonaka que toute connaissance est fondée sur une base, plus ou moins complexe, d'informations* ». ¹

La connaissance est similaire et différente à l'information. Premièrement, la connaissance, contrairement à l'information, concerne la croyance et l'adhésion. La connaissance est fonction d'une situation, perspective ou intention particulière. Deuxièmement, la connaissance, à la différence de l'information, concerne l'action. Il s'agit d'une connaissance « ayant une fin ». Et troisièmement, la connaissance, comme l'information, a trait à une signification. Elle est spécifique au contexte et relationnelle (Nonaka et Takeuchi ; 1997).

Selon Prax (2012), la connaissance implique une réappropriation cognitive par l'homme ; elle diffère de l'information qui est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message sous une forme visible, imagée, écrite ou orale ; dans plusieurs aspects fondamentaux :

- Pour qu'une information devienne une connaissance, il faut que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens ;

¹ OUBRICH Mourad, « *L'intelligence économique, une réponse aux problèmes de création des connaissances* », page 59, Publication de la revue Gestion 2000, volume 21, n° 4, 2004.

La Gestion des Connaissances

- Pour cela, l'information reçue subit une série d'interprétations liées aux croyances générales (paradigme), au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'intention, au projet de l'individu porteur ;
- Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, figée dans un stock, mais toujours activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process, la construction d'une représentation finalisante d'une situation, en vue d'une bonne fin.

La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. La valeur des connaissances est élevée, puisqu'elles permettent la prise de décision. La connaissance permet donc de la généralisation des problèmes, alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières (Carlier, 2012).

Pour conclure, la donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information, alors que la connaissance est un produit généré par le traitement de l'information.

2-La connaissance, un concept complexe, à plusieurs sens :

Que signifie le concept « Connaissance » ? Depuis quelques années s'est enclenché une véritable révolution qui place la connaissance comme une ressource indispensable à la survie des entreprises et des organisations en général. Ce passage des valeurs économiques d'un monde matériel à un monde immatériel entraîne une nouvelle façon de penser à ce point.

Le dictionnaire Larousse définit la connaissance comme étant : « un ensemble de données où s'exerce l'activité apprendre et savoir ».

Cependant différents auteurs et chercheurs se sont attardés sur ce concept multi facette, qui représente une réalité subjective et polymorphe. Le concept « connaissance » tire ses origines du latin *cognoscere*, qui signifie comprendre, apprendre, prendre connaissance (Carlier, 2012).

La Gestion des Connaissances

La connaissance n'est pas cette simple information qu'on traite, diffuse, classe, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité (Prax, 2012). C'est toute information intégrée à l'outil productif et c'est le révélateur de la plus grande richesse accumulée par l'entreprise. C'est la capacité des êtres humains à réutiliser l'information, à développer du savoir-faire, à capitaliser de l'expérience (Ermine, 2003). La connaissance est la capacité des êtres humains à réutiliser l'information, à développer du savoir-faire et à capitaliser de l'expérience.

La connaissance peut être considérée comme le produit de trois ressources : notre expérience intime, les informations dont on dispose et les savoirs que nous avons acquis (Ballay, 1999). La connaissance est un capital collectif propre à l'entreprise qui comprend une valeur économique (Ermine, 2003).

Pour Prax (2000), le rationalisme considère que la connaissance n'est pas le produit d'une acquisition ou d'une expérience sensorielle mais d'un processus idéal purement intellectuel. Dès lors, il existe une connaissance qui n'a besoin d'aucune preuve expérimentale, mais qui sera déduite d'un raisonnement rationnel. Autrement dit, La connaissance est l'état de celui qui connaît ou sait quelque chose. On appelle aussi "connaissance" les choses connues elles-mêmes, comme nous le renseigne Platon, la connaissance est ce qui est nécessairement vrai (épistème). D'ailleurs, Dans l'épistémologie traditionnelle, la connaissance provient de la séparation du sujet et de l'objet de la perception (Nonaka et Takeuchi ; 1997).

C'est ainsi devenu avec le changement du modèle industriel (basé sur le mode taylorien) et la pression de la complexité croissante de l'entreprise un nouveau facteur de productivité, d'ailleurs on assiste à la naissance de nouvelles formes de travail qui reposent plus sur la connaissance, le savoir-faire et l'expérience que sur des qualifications requises sur des tâches prédéfinies. La connaissance est désormais reconnue comme une ressource stratégique de productivité (Ermine, 2003).

La connaissance est un patrimoine pour l'entreprise. Ce patrimoine de connaissances a deux dimensions essentielles. Une bâtie sur le capital humain de l'entreprise, qui représente le capital des connaissances tacites. Une autre bâtie sur le capital d'informations explicites qui apporte des moyens aux acteurs pour reconstruire de la connaissance tacite. C'est avec cette double dimension que devra œuvrer tout projet de

La Gestion des Connaissances

gestion des connaissances, celui-ci doit obéir à une stratégie qui fixe les objectifs, les besoins et décline les attendus de la capitalisation, le partage et la création (Ermine, 2003).

La connaissance est cet ensemble de prévisions propres à un individu porteur qui peuvent se trouver modifiées par l'arrivée de nouvelles informations. Ainsi, la connaissance n'est que le fruit d'une élaboration conjointe d'un apprentissage mutuelle entre chercheurs et acteurs du terrain (Allard-Poesi et Perret, 2004).

La connaissance est décrite comme une prise de recul personnelle ou collective par rapport à l'information. Elle résulte alors du traitement intellectuel et de l'appropriation par l'individu des informations qu'il acquiert, par l'étude ou la pratique. La connaissance dans le processus de production, est ce que l'on appelle en économie un «produit joint » (Foray, 2000).

La production de connaissances dans l'entreprise est similaire au processus d'une découverte scientifique, qui se produit « par hasard ». La connaissance, le savoir-faire dans l'entreprise, sont produits de manière non délibérée. Cela relève d'un processus complexe, lié à l'apprentissage, notamment l'apprentissage par l'usage. Ce processus est cumulatif : la connaissance ne peut pas être vue comme un flux volatil, mais bien comme un capital qui s'accumule dans l'organisation (Ermine, 2003).

3-Taxonomie de la connaissance :

Le terme « connaissance » est susceptible d'acceptions variées (Reix et Fallery et Kalika, 2011). Mais il est important de rappeler qu'il y a deux types de connaissances qui sont très différents l'un de l'autre. Il y a la connaissance tacite qui est la connaissance utilisée tous les jours par les employés dans leurs activités quotidiennes et la connaissance explicite qui est une connaissance codifiée qui peut se transmettre facilement entre les individus. La littérature consacrée à la gestion des connaissances dans l'organisation connaît bien cette distinction entre les connaissances explicites et tacites.

Selon Prax (2012), on distingue deux types de connaissances, à savoir les connaissances tacites et les connaissances explicites. :

- **La connaissance tacite** : domaine du savoir-faire, non exprimable avec des mots ;

La Gestion des Connaissances

- **La connaissance explicite** : domaine du savoir, qui passe par la « conscientisation » et la formalisation avec des mots. Elle est transformable d'un individu à l'autre par le vecteur oral ou écrit.

Selon Carlier (2012), les spécialistes classiquement distinguent deux catégories de connaissances qui sont :

- **Les connaissances tangibles ou explicites** de l'entreprise, mises dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou même électroniques ;
- **Les connaissances intangibles ou tacites** de l'entreprise, constituées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel, ce qui signifie tout ce qui regroupe le capital immatériel.

Ainsi Reix, Fallery et Kalika (2011), nous propose une distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites qui a été introduite par Polanyi (1966), qui affirme : « nous savons plus que ce que nous pouvons dire ». Cette distinction reprise par de nombreux auteurs en particulier Nonaka (1994), concerne la nature plus ou moins communicable de la connaissance :

- **La connaissance explicite** ou formalisée peut être transmise sans perte d'intégrité par le discours écrit ou oral. Ce savoir formalisé est celui des « livres » celui auquel se consacrent pour l'essentiel nos systèmes de formation. ;
- **La connaissance tacite** est au contraire une forme de connaissance impossible ou difficile à traduire dans un discours : elle ne se communique pas par le langage. Elle correspond en particulier à la « connaissance de contexte », ensemble de valeurs et de normes implicites de l'organisation, et à la connaissance pratique qui existe au niveau individuel et au niveau collectif.

La typologie des connaissances diffère d'une référence à l'autre, autrement le management des connaissances (Carlier, 2012), considère deux aspects selon le type :

- **Des connaissances que l'entreprise possède** : c'est généralement les connaissances techniques, qui représentent un enjeu stratégique majeur ;
- **Des connaissances que l'entreprise conserve** : qui sont de deux catégories, les savoirs spécifiques et les savoir-faire individuels et collectifs.

Si la connaissance ce concept complexe, est ainsi présent dans le monde des organisations, les responsables et dirigeants doivent gérer à bien cette ressource. De ce constat, que représente la Gestion des Connaissances ?

II Gestion des Connaissances, de quoi s'agit-t-il ?

La question de la gestion des connaissances est un domaine de recherche qui suscite beaucoup d'intérêt. Le véritable défi ne se limite pas à l'acquisition de la connaissance, mais se situe bien dans sa maîtrise. Parce qu'il est indispensable de repérer et gérer la connaissance existante, de connaître sa véracité, sa criticité interne ou externe, de mettre en place le meilleur moyen de la collecter, la trier, la diffuser, la valoriser ou de la retrouver. Le KM est sans conteste un acteur clé de l'organisation.

Depuis la fin des années 90, un mot fait fureur : Knowledge Management. Si la problématique de la gestion des connaissances dans la stratégie d'entreprise n'est pas récente, ce sont les technologies proposées aujourd'hui qui constituent une petite révolution.

1-Gestion des Connaissances ... Knowledge Management :

La gestion des connaissances représente aujourd'hui, pour les DRH, un levier essentiel pour l'organisation. Elle constitue un dispositif des moyens d'action pour faire travailler ensemble tous les acteurs de l'organisation, dynamiser le management, faciliter la prise de décision, développer de nouveaux modes de travail, de coopération, de commercialisation, bref de gestion des connaissances.

Il existe de très nombreuses définitions relatives à la gestion des connaissances. Les définitions que nous proposons ci-dessous reflètent, partiellement, toute la richesse de ce domaine car la gestion des connaissances se pratique plus qu'elle ne se définit.

À partir des années 1990, la gestion des connaissances (Knowledge Management) est devenue un thème d'actualité en économie et en gestion (Reix et Fallery et Kalika ; 2011). La gestion des connaissances, appelée plus couramment Knowledge Management,

La Gestion des Connaissances

a vu son jour dans les entreprises ayant compris son importance stratégique. Avec la retraite du personnel et l'intérêt des entreprises pour trouver un moyen de conservation et de transmission de leurs savoirs et savoir-faire qui ont pu accumuler tout au long de leur carrière, le Knowledge Management a été déclenché. C'est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs impliquant différents acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs, en supposant que la connaissance est capturée là où elle est créée, partagée, et appliquée à un processus de l'entreprise (Carlier, 2012).

Cependant, La gestion des connaissances est l'ensemble des processus mises en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le Knowledge Management consiste à mettre en place un système de gestion des connaissances. Chaque entreprise possède une identité, une culture, des codes de langage qui lui sont propres. On peut donner une première définition partagée par les membres de la communauté du KM : l'Ensemble de méthodes et des outils permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser pour des objectifs définis (Carlier, 2012).

Alors que selon Storhaye et Bouvard (2002), le knowledge management est une démarche de gestion des connaissances qui comprend deux versants distincts :

- **Le premier** consiste à structurer et organiser la collection et la capitalisation d'informations, ce qui signifie recueillir, trier et classer ;
- **Le second** consiste à susciter, sur cette base mise à la disposition de tous, des échanges, des réactions, des commentaires, des notes qui permettent un enrichissement, une création de valeur, une réflexion prospective.

Le Knowledge Management (Carlier, 2012), dans sa démarche met le point sur la systématisation et l'optimisation du partage des connaissances dans l'organisation, par :

- Reconnaissance et protection du savoir de l'entreprise ;
- Identification des connaissances et des compétences de l'entreprise (internes ou externes) ;
- Création des connaissances nécessaires au développement de l'entreprise ;
- Développement des connaissances et des compétences existantes ;
- Élaboration, diffusion et partage des savoirs collectifs.

La Gestion des Connaissances

Le manuel de l'OCDE (2004), définit La gestion des connaissances comme étant la manière dont les organisations repèrent, mesurent, partagent et exploitent leurs actifs immatériels, et qui prend de plus en plus d'importance dans notre société du savoir qui est en constante mutation.

La gestion des connaissances relève du Management. Manager la connaissance c'est avant tout manager les hommes, avec leurs qualités cognitives, mais aussi avec leurs facteurs affectifs, émotionnels (Prax, 2012). En effet, Kalika et Rowe (2012), nous renseigne que la gestion des connaissances est un processus dynamique, continu et intégrateur impliquant l'action au niveau individuel et collectif. Elle implique des enjeux importants, en particulier sur le long terme.

D'après Carlier (2012), c'est aussi une approche qui se caractérise par deux aspects importants :

- Le mode de travail en réseau (plutôt que hiérarchique) et le partage des informations (plutôt que la rétention). Le réseau des experts doit fonctionner sans hiérarchie formelle à respecter mais au contraire une diffusion de l'information ;
- Un deuxième point important : le partage pour une utilisation des savoirs par tous, ce qui veut dire aussi, pour ces mêmes acteurs, de ne pas se sentir dépossédés de cette information (et par conséquent d'introduire un mode de reconnaissance de ceux-ci et d'échanges).

D'ailleurs, la gestion des connaissances dans sa démarche repose sur trois objectifs (Ermine, 2003) qui sont la capitalisation, le partage et la création :

- La capitalisation qui dérive du concept «capital », s'agit de stockage, préservation, protection, notamment le maintien à son plus haut niveau de valeur dans un but de valorisation ;
- Le partage des connaissances n'est qu'une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. Et c'est devenue une nécessité pour toute organisation ;
- La création des connaissances est un objectif spécifique de la gestion des connaissances. Il s'agit pour les entreprises de survivre dans un marché constamment en mouvement et de plus en plus concurrentiel.

La finalité de la gestion des connaissances est d'accroître la performance de l'organisation grâce au contrôle et l'utilisation optimale des connaissances internes et

externes. C'est un ensemble d'activités permettant d'acquérir, de conserver, de diffuser des connaissances tacites et explicites et d'en faciliter l'application par les membres de l'organisation (Kalika, Rowe ; 2012).

2-De la Gestion des Connaissances à la Gestion des Compétences au Management des Compétences :

Depuis vingt (20) ans la logique compétence constitue une thématique majeure des ressources humaines, associée à la valorisation du capital humain et à la dématérialisation des entreprises (Dejoux, 2003). Cependant, malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale. Pourtant, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement des gestionnaires des ressources humaines (Lévy-Leboyer, 2009).

La norme FD X50-183 (AFNOR, 2002), la compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution.

La compétence n'est que cette capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. Selon Lévy-Leboyer (1993), La compétence désigne la capacité d'un individu à réaliser de façon satisfaisante une tâche déterminée. Dans le cadre professionnel, la compétence est considérée comme un ensemble d'aptitudes et de talents, de traits de personnalités et de connaissances acquises pour mener à bien les tâches assignées à un individu. Dans cette perspective, la connaissance est un sous-élément de la compétence.

Ainsi, selon les travaux de Le Boterf, la compétence est un savoir agir reconnu, et il précisait que la compétence était la résultante de trois facteurs :

- Le savoir agir, qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes ;
- Le vouloir agir, qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif ;
- Le pouvoir agir, qui renvoi à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et

légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu (Diez, Sarton ; 2012).

On en indique (Dejoux, 2008), les différents caractères de la compétence à savoir :

- La compétence est un savoir agir ;
- La compétence est finalisée ;
- La compétence est une combinatoire ;
- La compétence est contingente ;
- La compétence est dynamique ;
- La compétence nécessite une reconnaissance collective.

Autrement dans notre contexte nous nous intéressons plus à la compétence d'entreprise ou compétence organisationnelle. Ce concept qui s'est imposé à la communauté scientifique, dans les années 1980 (Wernerfelt, 1984, 1989) avec l'avènement de la théorie des ressources « The Ressource-Based View ». Cette approche stratégique prône la complémentarité d'une analyse reposant sur l'identification et la maximisation des ressources de l'organisation avec une analyse stratégique classique qui s'appuie sur la connaissance et l'adaptation de l'entreprise à son secteur d'activité et à ses concurrents (Dejoux, 1998).

Dans une optique de knowledge management, la gestion des compétences concerne la partie du savoir qui est détenue par l'homme. Il s'agit de donner accès non plus à des bases de connaissances, mais à des personnes et à leur savoir-faire.

La gestion des compétences ne concerne pas uniquement le champ de la ressource humaine. Elle peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet². Ainsi, elle permet de définir un langage commun opératoire afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet (Dejoux, 2008). De manière plus détaillée (Dejoux, 2003), c'est :

- Un processus d'aide à la décision en GRH : qui prend en compte différentes temporalités (passé, présent, futur) et propose des scénarios de gestion des effectifs à la fois sur les registres du collectif et du quantitatif, mais aussi sur les registres de l'individuel et du qualitatif ;

² D'où notre intérêt à effectuer notre stage pratique au sein d'une division de Management des Projets (DMP).

- Un moteur de changement qui opérationnalise les notions de mobilité, d'employabilité et d'autonomie dans l'expertise par l'individualisation des parcours professionnels ;
- Un ensemble d'outils décentralisés et informatisés qui permet d'une part, à chaque salarié de prendre conscience de son apport en terme de création de valeur et de la performance globale de l'entreprise et d'autre part, à l'entreprise d'introduire la notion de performance sociale au niveau individuel (par la mise en place de tableaux de bord sociaux).

3-L'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel, au profit de la Gestion des Connaissances :

Le monde actuel, change, s'accélère, et se complexifie tellement que si, une organisation veut-elle rester compétitive dans un tel contexte, elle doit se pencher à la capitalisation, le transfert des savoirs et le développement des compétences individuelles et collectives. Ce mode de travail nous renvoi vers un style d'organisation à savoir l'organisation apprenante qui induit en ce sens la nécessité de l'apprentissage.

L'organisation apprenante est un thème qui a connu son développement à partir de la fin des années quatre vingt-dix (90), avec comme point de départ, la nécessité d'une constante adaptation de l'organisation face à un environnement en plein mouvement, et la prise de conscience de l'importance des connaissances dans un contexte de complexité croissance du savoir (Livian, 2008). Le développement de cette forme organisationnelle s'inscrit dans le contexte historique et académique et repose sur deux courants fondateurs : l'approche par les ressources humaines et l'approche systémique, c'est un mode d'organisation hybride (Filloi, 2009).

Nous retiendrons selon Bringer, Meert, Raquin, et Teneau (2011), différentes définitions selon différents auteurs à savoir³ :

- Argyries et Schön définissent l'organisation apprenante comme : « *la détection et la correction des erreurs* ».

³ BRINGER Jean, MEERT Denis, RAQUIN Michel, TENEAU Gilles, « *Le conseil en organisation : évolutions et perspectives* », page 157-158, Edition L'Harmattan, 2011.

- *Pour Elul : « une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés. L'évaluation fait partie des pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissance. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences ».*
- *D'après Belet : « une entreprise sera dite apprenante si, d'une part elle capitalise et transfère les expériences, les compétences individuelles et collectives créées au sein de son organisation et si, d'autre part elle permet à ses collaborateurs d'expérimenter, de créer et de se transformer en toute confiance, sécurité et liberté. Pour finir elle devient réellement apprenante si, à travers son projet d'entreprise apprenante, elle insuffle, tant au niveau individuel que collectif, le désir de transformer sa vie professionnelle en vie apprenante ».*

L'organisation apprenante renvoie d'avantage au processus collectif de création, diffusion et assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. Cette façon d'organisation fait une place importante au comportement de l'opérateur dans la situation de travail où il se trouve confronté à de nouveaux problèmes. Ce courant insiste sur le développement de la dimension collective du travail en interagissant, en communiquant, en coopérant ou en développant des collectifs de travail (Livian, 2008).

Selon David A. Garvin « *L'organisation apprenante est capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances*⁴ ». Le concept d'organisation apprenante n'est pas un modèle supplémentaire de management, mais un état d'esprit. Il crée une dynamique puissante à laquelle tous les travailleurs sont associés, et on comprend qu'elle entraîne, aisément, un intérêt pour la formation continue (Hosdey et Rogister, 2009).

⁴ HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, « la formation en entreprise : es clés de la réussite », page 70, Edition Edipro, 2009.

La Gestion des Connaissances

La notion d'organisation apprenante repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier (Bringer, Meert, Raquin, et Teneau ; 2011).

En effet, les entreprises, en ce temps ont intérêt à considérer que leur réussite et survie dans un tel contexte nécessite un renouvellement constant et accéléré pratiques managériales, leurs modes de travail, et leurs types d'organisation.

Senge (1990)⁵, prétendait qu'une organisation apprenante a la capacité à la fois de réaliser un apprentissage de génération et un apprentissage adaptatif, en tant que source soutenable d'avantage compétitif. Et pour bâtir une organisation apprenante doit-on appliquer :

- Adopter une pensée systémique ;
- Encourager la maîtrise personnelle de la propre vie ;
- Amener à la surface les modèles mentaux existants et les remettre en cause ;
- Construire une vision partagée ;
- Faciliter l'apprentissage en équipe.

C'est les processus de création et de transfert des connaissances qui définissent l'organisation apprenante. Cependant, l'apport de ce courant est de se pencher sur les processus de création et de transformation de ces connaissances, entre l'individu et le groupe, entre des connaissances tacites et des connaissances explicites (Livian, 2008).

Certaines entreprises cependant, répondent à ces mutations d'organisation en se tournant vers une organisation « apprenante », ce qui signifie que, les acteurs de l'organisation sont appelés et invités à apprendre de façon quotidienne pour créer de nouvelles idées, réfléchir en commun et ainsi, travailler en collaboration. D'ailleurs, Selon David A. Garvin : « *L'organisation apprenante est capable de créer, acquérir et transférer*

⁵ NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka, « Knowledge-Creating Company », page 68, Edition De Boeck supérieur, 1997.

de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances⁶ ».

L'organisation axée sur l'apprentissage (Fraser, 2006), permet à pour but de stimuler celui-ci à travers la réalisation quotidienne du travail. Il s'agit en somme d'une démarche évolutive vers un objectif de progrès s'inscrivant dans une logique de RSE dont chaque projet et chaque journée augmente les savoirs. Elle se fonde sur quatre (4) principes essentiels qui sont :

- Le principe de progression ;
- Le principe méthodologique ;
- Le principe de contextualisation ;
- Le principe de transfert des savoirs.

« Le terme d'apprentissage se retrouve mieux à utiliser que le terme cours, en effet, l'apprentissage vise à prendre en compte toutes les types de formation et ne préjuge pas des matériels ou des ressources pédagogiques ni des outils et des dispositifs technologiques et organisationnels nécessaires à leur utilisation⁷ ». Le système d'apprentissage est le fruit d'une ingénierie pédagogique (Fraser, 2006).

L'Apprentissage organisationnel est selon Fiol et Lyles *« un processus d'amélioration des actions par de meilleures connaissances et compréhension⁸ ».*

Afin de mettre en place un système d'apprentissage, cinq (5) étapes à franchir d'après Fraser (2006) :

- Evaluer les besoins ;
- Développer le système d'apprentissage ;
- Vérifier les différents composants ;
- Créer et gérer les groupes de formation ;

⁶ HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, « la formation en entreprise : es clés de la réussite », page 70, Edition Edipro, 2009.

⁷ PAQUETTE Gilbert, « *L'Ingénierie pédagogique : pour construire l'apprentissage en réseau* », Edition Presse de l'Université de Québec, 2002, p67.

⁸ BRINGER Jean, MEERT Denis, RAQUIN Michel, TENEAU Gilles, « *Le conseil en organisation : évolutions et perspectives* », page 157, Edition L'Harmattan, 2011.

- Diffuser la formation.

Le passage entre donnée, information et connaissance étant clair, un flou subsiste entre la compétence et la connaissance. La compétence est liée à une tâche, à un métier et pour maîtriser une compétence, il nous faut la connaissance. La compétence englobe le savoir- le savoir-faire et le savoir-être. En d'autres termes les compétences apparaissent quand nous mettons nos connaissances au service d'une tâche ou d'un processus, et ainsi, la compétence doit se traduire par une performance. Ce qui nous amène à déduire l'équation :

Information → Connaissance → Compétence → Performance

Cependant, pour atteindre cette performance nous devons s'intéresser à l'apprentissage et la formation.

Ceci se traduit-t-il dans nos organisations algérienne à savoir le MPTIC ?

III Discussion sur la Gestion des connaissances :

Avec en arrière-plan, la démocratisation de la technologie et l'appropriation des TIC par les individus, le MPTIC, doit évoluer pour répondre aux nombreux besoins de son organisme voire même de sa population. De ce fait, la DMP, est née pour répondre à ces défis.

Afin de bien mener notre mission, qui est de soutenir et promouvoir l'introduction et le développement de l'innovation dans les projets TIC, nous avons opté pour l'élaboration d'une monographie du processus de la gestion des connaissances à travers une description et une analyse approfondie de la dynamique de l'évolution et de l'acquisition des connaissances au MPTIC.

Pour effectuer cette étude nous avons été associé à réaliser :

- Une recherche documentaire approfondie, en faisant appel aux différentes sources du MPTIC, pour réaliser l'état des lieux de la thématique de la gestion des connaissances ;
- Collectes des statistiques disponibles sur la gestion des connaissances ;

La Gestion des Connaissances

- Analyse des menaces qui pèsent sur la gestion des connaissances ;
- Synthèse des acquis en matière de stockage et d'archivage des connaissances ;
- Des entretiens auprès des représentants du MPTIC ;
- Proposition des priorités pour des actions futures ;
- Proposition des options pour une meilleure valorisation de la connaissance.

Cette monographie présente une vision de l'évolution des connaissances dans le MPTIC. Elle permet ainsi de tracer les lignes directrices des principales tendances observées.

La première partie de cette discussion présente un portrait synthèse de l'évolution de la gestion des connaissances, puis sa transformation en un rôle stratégique dans l'organisme (MPTIC). Dans une deuxième partie, nous retrouvons un résumé des résultats obtenus des entretiens effectués avec les différents responsables du MPTIC. Nous concluons notre discussion par des recommandations en vue de préparer l'organisation à se doter des stratégies de knowledge management.

1-Évolution de la gestion des connaissances :

La question de la gestion des connaissances est un domaine de recherche qui suscite beaucoup d'intérêt. En effet, c'est une approche systématisée et organisée ayant pour but d'améliorer la capacité de l'organisation à mobiliser ses connaissances pour renforcer ses performances.

Nous remarquons qu'en Algérie, et depuis une époque très récente, les attentes par rapport à la gestion des connaissances ont évolué. Cela peut être remarqué au cours de ces deux décennies, celles qui ont suivis la décennie noire. On y remarque un changement qui se caractérise en général par l'adoption de certains logiciels et l'utilisation des TIC, comme un moyen de développement. En effet, repenser à la ressource humaine implique un mode de management à suivre ; ce mode qui porte sur les différents aspects de ce capital intellectuel, voir immatériel.

En Algérie, en particulier au MPTIC, la première génération des projets en gestion des connaissances portaient surtout sur la création de bases de connaissances, reconnues comme des bases de données. Les informations portant sur des sujets d'intérêt critiques

La Gestion des Connaissances

pour l'organisation étaient capturées, identifiées et stockées pour être mises à disposition du haut personnel qui pouvait les réutiliser et les adapter en fonction de ses besoins.

Ensuite, on y pensait, avec l'introduction des TIC à de nombreux projets en gestion des connaissances, qui démarraient essentiellement donc par la mise en place de systèmes de gestion électronique de la documentation (GED), même une gestion électronique des publications de façon à faciliter la capture et la codification des connaissances explicitées dans les bases et assurer la diffusion de l'information se rapportant aux activités du secteur; ainsi que et la mise en place du réseau d'intranet pour simplifier la communication.

On y assiste avec le temps, à la mise en exergue des technologies exploitées focalisant davantage sur la collaboration et la mise en relation des employés, et qui permettent ainsi aux différents employés l'occasion d'échanger leurs idées et d'approfondir leur expertise au contact d'autres personnes, internes ou externes à l'organisation. Ceci en a donné une possibilité à favoriser la contextualisation des connaissances et a ajouté une dimension humaine au partage des connaissances.

Il est évident, cependant, que les passages dont le MPTIC a connu sont complémentaires. Les bases de connaissances, les systèmes de gestion électronique des documents, les réseaux, et les différents outils en matière de gestion des connaissances restent indispensables pour pérenniser la mémoire de l'entreprise. Ces différentes techniques ajoutent une dimension émotionnelle et personnelle aux connaissances, permettant aux dirigeants du MPTIC d'établir le lien entre la connaissance explicitée dans les documents et les experts sur le terrain. Les progrès technologiques dans le domaine des communications (courrier électronique, bases de données électroniques, sites Web, moteurs de recherche, bibliothèques, publications...) ont fourni de nouveaux moyens de gestion des connaissances.

On retiendra donc de cette synthèse que la gestion des connaissances est une discipline en croissance et que cette croissance se reflète par les nombreuses modifications en mode d'organisation et de travail que le MPTIC a procuré.

2-Synthèse des résultats obtenus :

Pour une bonne compréhension de cette thématique, nous avons été amené à effectuer des entretiens semi-directifs avec un certain nombre du personnel du MPTIC : du haut personnel, au simple employé. Nous présentons à travers cette partie les faits saillants qui se dégagent des entrevues menées sur la vision de la gestion des connaissances au sein du MPTIC.

La gestion des connaissances dans le MPTIC comporte des éléments tels que la recherche et développement (R&D), l'innovation, l'amélioration des services des différentes filiales attachées, la formation en interne et en externe, le suivi et l'évaluation des programmes et des différents projets, l'élaboration de stratégies, de normes, de standards et de lignes directrices, les publications, les centres de documentation et les séminaires.

Voici de manière générale les différents progrès que mène le MPTIC en matière de gestion des connaissances selon les différents chefs de Division, mentionnés par :

- ✓ **La direction de la communication, de la documentation et des archives** qui se compose de deux (2) sous-directions : la sous-direction de la communication et la sous-direction de la documentation et des archives. Cette dernière, qui prend en compte (selon son dirigeant) notre thématique d'étude est chargée :

de concevoir et de mettre en place un système de classement et de gestion électronique des publications et de la documentation du ministère ; d'élaborer et de publier les bulletins officiels et les revues spécialisées en rapport avec les activités du secteur ; de gérer les abonnements aux publications générales et spécialisées intéressant le secteur ; d'assurer la gestion et la préservation des archives du ministère et d'entretenir les relations avec le centre des archives nationales ; d'assurer la traduction des documents et ouvrages.

- ✓ **La direction de la valorisation des ressources humaines et de la formation, des métiers, de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique** se subdivise en trois (3) sous-directions, parmi elles, **La sous-direction de la valorisation des ressources humaines, de la formation et des métiers** chargée :

de mettre en œuvre la politique et la stratégie sectorielle de valorisation des ressources humaines, de la formation et des métiers ; de développer et d'encadrer les professions et les métiers liés aux activités du secteur ; de normaliser et de vulgariser les instruments, les

La Gestion des Connaissances

méthodes et les procédures de valorisation des ressources humaines ; de veiller à l'amélioration et au développement des capacités de formation dans les domaines d'activités du secteur ; d'arrêter les programmes sectoriels de recyclage et de perfectionnement et d'en assurer le suivi ; d'entreprendre, en relation avec les secteurs concernés, des actions de formation destinées à développer les métiers des technologies de l'information et de la communication ; de suivre les activités des instituts et établissements publics sous tutelle chargés de la formation ; de promouvoir une politique de partenariat avec les organismes de formation et de recherche nationaux et étrangers ; de promouvoir la création d'académies technologiques.

En effet, la formation pour l'ensemble du personnel est assurée tout au long de sa carrière professionnelle, selon le besoin du MPTIC

- ✓ Le MPTIC se dispose pour le compte de la formation du personnel d'un centre de formation qui est l'Institut National de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication⁹ qui assure des formations de niveau BAC + 3 et BAC + 4 à vocation spécialisée ou professionnalisante exclusivement pour le Ministère des P&TIC tel qu'il était antérieurement à la loi **2000-03**. Cependant on en retrouve un sur la Wilaya d'Alger et au deuxième sur la Wilaya d'Oran. Il est chargé de la formation et du perfectionnement des fonctionnaires du secteur des postes et TIC.

L'Institut National de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (INPTIC) a pour objectifs de :

- Assurer les enseignements de graduation et éventuellement, de poste graduation ;
- Contribuer au développement de la recherche scientifique et technique ;
- Entreprendre toutes actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage dans son domaine d'activité ;
- Assurer la publication des études et des résultats de recherche, s'il y a lieu.

Ainsi, l'Institut est chargé de la formation et du perfectionnement des fonctionnaires des secteurs de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication en général. A ce titre, il assure :

⁹[http:// www.inptic.educ.dz](http://www.inptic.educ.dz) consulté le 15/05/2013 à 12h24.

La Gestion des Connaissances

- La formation des cadres dans les nouvelles techniques de gestion (management, marketing, commerciale, communication) ;
- La formation du personnel de maîtrise des services administratifs et d'exploitation ;
- La formation du personnel de maîtrise et d'exécution des services techniques ;
- La préparation aux examens et concours organisés par l'Administration Centrale ;
- L'organisation des concours pour la promotion interne.

Selon ses responsables, la gestion des connaissances au MPTIC, se limite aux simples faits d'utilisation des logiciels intégrés (ERP), la gestion électronique des documents et les tendances orientés par les TIC. Cette activité (selon les responsables) connaît en cette période une grande mutation, et s'est devenu avec le développement et la croissance que connaît le MPTIC un sujet sensible.

Ils considèrent (les responsables interviewés) la gestion des connaissances comme un moyen de gestion des actifs numériques et des documents au sein de l'organisme, couplé avec le contrôle de ces connaissances et informations par des personnes spécialement formées pour cette tâche. Mais la difficulté qui se tient est l'absence de telles personnes.

Les employés (fonctionnaires du MPTIC) nous sensibilisent sur le manque fréquent des connaissances et de l'information voulues, quand et là où ils en ont véritablement besoin. Cependant, et selon les hauts responsables (Chefs de Divisions et chefs de directions), nous marque l'absence de politiques, normes, standards et stratégies officiels, les styles de direction et de gestion qui entravent l'apprentissage ou la mise en commun et l'application des connaissances, les faiblesses des infrastructures de TIC et la fracture numérique qui en résulte, ainsi que l'insuffisance des moyens humains comme obstacles au développement de la gestion des connaissances en général.

La mise en place des systèmes organisationnels et les dispositifs de management des connaissances, permettront, au MPTIC d'améliorer ses performances et de participer ainsi à la qualité et la diversification de l'économie nationale. D'où l'impératif, de veiller à mettre en place ces systèmes organisationnels. Comme nous l'affirme le responsable (de la direction de l'administration générale) la volonté d'accompagner les différentes directions et divisions dans leurs actions de mise à niveau sur les plans technologiques et techniques, ainsi que dans la gestion de l'information et des savoirs. La mise en place des dispositifs sur le management des connaissances leur permettra de les transférer aux nouvelles recrues dans le but de garder le niveau de compétitivité de l'entreprise.

La Gestion des Connaissances

Pour cela, le MPTIC, compte consacrer à la gestion des connaissances une place primordiale au cœur de la stratégie globale de l'organisme et des réflexions sur les opérations et mode d'organisation et de travail. Ainsi, l'organisme tente à l'amener à jouer un rôle clé dans la croissance, en étant plus seulement une fonction de support. Il s'agit de passer d'une gestion centrée sur les supports à une gestion centrée sur des contenus dont une partie provient de la connaissance elle-même du personnel.

La gestion des connaissances n'offre pas seulement des solutions afin de répondre à des besoins d'organisation, mais pour fournir des compétences pour répondre à des aspirations. De ce fait, le MPTIC, estime d'impliquer un changement dans les perceptions des dirigeants, pour faire de la gestion des connaissances un élément clé dans la définition des stratégies de l'organisme.

Toutefois, il faut dire qu'il existe des obstacles importants à l'accès aux connaissances et à leur utilisation : niveau de la culture de la gestion des connaissances insuffisant, compétences et structures limitées en matière de technologies de l'information et de la communication. Des progrès importants s'imposent donc dans ce domaine. En effet, la gestion des connaissances doit considérer d'une part le savoir formel et explicite, découlant de la recherche développement, et d'autre part le savoir tacite, c'est-à-dire celui présent dans l'esprit des gens et relatif aux expériences individuelles et collectives.

Ces différentes entrevues avec des dirigeants privilégiés ayant des points de vue différents, en fonction de leurs expériences sur la gestion des connaissances, nous ont permis de repérer des transformations qui toucheront tant les modes de travail que l'organisation elle-même des ressources de travail et les personnes partageant des centres d'intérêt (les salariés). Ce qui nous a offert la possibilité et à travers les différentes recherche de dresser une suite de recommandations pour bien préparer le MPTIC à cette grande transformation.

3-Recommandations à mettre en œuvre :

Ces deux (2) parties nous ont permis d'établir un bilan sur l'état des lieux de la gestion des connaissances au sein du MPTIC. Deux choses sont à considérer désormais : nous devons gérer les connaissances dans l'organisme. Et développer chez les employés les compétences nécessaires pour participer à cette gestion des connaissances.

La Gestion des Connaissances

La révolution que connaissent actuellement les TIC peut permettre, au MPTIC, de lancer une culture de la gestion des connaissances et de réduire la fracture numérique, afin de renforcer les systèmes de gestion des connaissances, de moderniser les outils de bases, d'améliorer les résultats des projets et d'instaurer l'équité en matière de gestion des connaissances. Le MPTIC, aurait donc grand intérêt à faire de la gestion des connaissances un élément prioritaire de ses politiques et stratégies.

Suite aux premières observations effectuées, il est possible de dégager des orientations qui s'inscrivent dans la vie de l'organisme et les individus eux-mêmes. Ces premières orientations concernent l'organisation du MPTIC, les secondes vont privilégier la notion de gestion des connaissances

- On insiste de mettre en place le contexte qui va permettre cette transformation, tels les différents logiciels, qui assurent le passage de la connaissance tacite à la connaissance explicite ;
- Penser aux nouveaux modes de Management tel que l'Organisation Apprenante, et l'apprentissage organisationnel ;
- Repenser aux pratiques managériales et aux outils de base ;
- Animer le gestion des connaissances en choisissant de développer de nouvelles formes d'intervention auprès du personnel, en choisissant de participer aux décisions qui vont présider à la mise en place de solutions technologiques modifiant les relations de l'ensemble de l'organisation avec le monde extérieur ;
- clarté et transparence dans les moyens et objectifs, humilité, simplicité, écoute ;
- La mise en œuvre de démarches « d'exploitation de l'intelligence collective » ;
- Découvrir les idées et les pensées de ceux qui entourent l'organisme ;
- Etablir des rapports annuels sur le capital immatériel ;
- On observe qu'en dehors de l'éducation, un "marché de la connaissance" se développe. Ce n'est pas seulement un marché au sens économique du terme, c'est aussi un marché, au sens populaire de ces lieux où l'on trouve tout ce dont on a besoin, mais souvent dans un désordre apparent. Pour cela, il est impératif de créer un réseau entre l'organisme et les différents centres de recherche et universités et construire un point de rencontre, d'où la liaison : Centres de Recherche/MPTIC/universités ;

La Gestion des Connaissances

- Mettre en place un réseau de compétences multiples qui seront assemblées en fonction des problèmes à résoudre ;
- Mettre en place un foyer de capitalisation des connaissances ;
- Accorder à chaque membre du personnel une place dans l'organisation en le considérant comme une source de connaissances et d'expérience, qu'elles soient reconnues et exploitées au profit de l'ensemble du MPTIC;
- développer des méthodes et outils qui permettront d'échanger, de dialoguer et de collaborer entre le personnel du MPTIC ;
- Mettre en application un mode de fonctionnement qui rende la valorisation, l'identification, le partage et l'accès aux connaissances possible.

Le MPTIC doit penser à employer activement à conclure des partenariats et à mobiliser des ressources pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de gestion des connaissances et de TIC, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes, en particulier les institutions de recherche et de formation. Tous ces partenaires seront invités à soutenir énergiquement le MPTIC dans l'effort en faveur de la gestion des connaissances et à contribuer activement à un effort efficace de coordination et d'édification d'un consensus, tout en affectant les moyens financiers voulus pour soutenir la gestion des connaissances.

En effet, la gestion des connaissances n'est pas seulement une activité réservée à des professionnels de l'information. Tout employé, doit être capable de stocker, de classier, d'ordonner ou de hiérarchiser les informations qu'il détient et les savoirs qu'il en tire afin de mémoriser des connaissances. Structurer les connaissances, c'est construire une mémoire. Le rôle des professionnels de l'information sera plutôt de leur concevoir des outils méthodologiques et techniques destinés à leur permettre d'externaliser cette mémoire afin de la partager au sein de l'organisation.

En guise de conclusion, la gestion des connaissances est en train de connaître des modifications profondes. Ces modifications touchent non seulement la manière dont le MPTIC s'organise à l'échelle nationale, ses modes d'organisation et de travail, les solutions apportées aux différentes divisions, directions et filiales, mais aussi son rôle stratégique dans l'organisme est par conséquent sa mission même qui n'est plus uniquement une fonction de support.

Conclusion :

Dans une perspective d'innovation et dans l'objectif d'une organisation apprenante, reposant sur une capitalisation et une gestion des connaissances, ce sujet relatif à l'organisation et l'exploitation des connaissances se révèle essentiel.

Le retour de l'humain s'est en particulier opéré quand, au delà des rationalisations, des évènements imprévus ont été observés. L'univers de gestion des connaissances en cours d'évolution touche progressivement le monde scolaire du fait des flux d'informations de plus en plus nombreux que les médias de toutes natures proposent. Il devient urgent d'y réfléchir au sein de cet ensemble. La gestion des connaissances intra et inter, en devient un enjeu primordial pour la survie des organisations.

Les nouveaux modes de gestion des connaissances, notamment ceux qui font appel aux technologies de l'information et de la communication, peuvent améliorer l'efficacité en permettant de mieux gérer le temps, d'offrir des services de meilleure qualité, de favoriser l'innovation et de réduire les coûts.

La mise en place de dispositifs de gestion des connaissances permettra au MPTIC de s'enrichir des savoirs qui existent en son sein et qui étaient souvent inexploités, voire perdus.

CHAPITRE2: LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Le Management de l'Innovation

Introduction :

L'innovation est considérée comme le processus méthodique né de nombreuses interactions. En effet, elle repose sur trois principaux indicateurs :

La capacité de l'Innovation ;

La capacité de Management ;

La capacité de gérer l'Innovation.

Ce dernier point, reflète notre sujet d'étude, à savoir, le Management de l'Innovation, qui consiste à mettre en place une chaîne de commandement afin d'instaurer un esprit de créativité, de développement et d'invention en permanence. Il repose de même sur la capacité d'absorption de nouvelles technologies, ainsi que la capacité des ses praticiens d'être proactif afin d'anticiper. L'organisation qui a la vision innovante, est celle qui réussit à entreprendre les capacités de créateur du savoir, d'où commence le rôle du Manager qui doit déléguer le sens d'initiative, de créer et de développer les compétences à travers un style de Management des talents, voire même, de Management des hommes.

Ce chapitre sera dédié au Management de l'Innovation, et sera composé de trois sections à savoir :

- 1- L'Innovation ;*
- 2- Le Management de l'Innovation un véritable enjeu ;*
- 3- Discussion sur le Management de l'Innovation.*

I. L'Innovation :

Le monde change à un rythme plus rapide que jamais. Les pouvoirs d'internet, de l'équipement informatique, de la connectivité omniprésente, des plates-formes ouvertes, de la mondialisation, s'associent et ont un impact significatif sur le développement et la survie des organisations privées ou même publiques. D'où une nouvelle vague d'Innovation, s'installe de jours en jours et qu'il devient impératif de la gérer.

Le Management de l'Innovation

1-Invention, Idée, découverte, Innovation, quelle différence ?

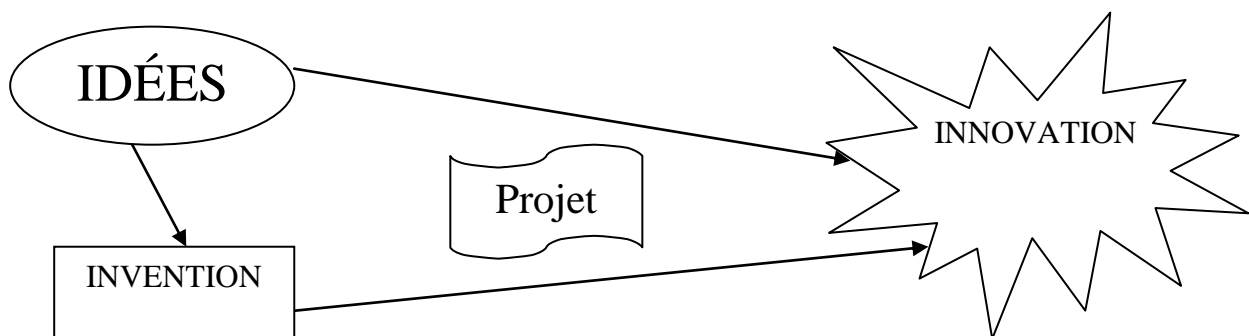
Souvent, on pense que les termes de révolution, idée, transformation, changement, création, découverte, nouveauté, invention, brevet, R&D, sont considérés comme synonymes de l'innovation. Alors, que ce n'est pas le cas.

Fayolle (2004), précise que l'innovation ne doit pas être confondue avec deux autres notions qui sont liées : l'invention et l'idée. Ces deux notions peuvent être à l'origine d'une innovation. L'invention est liée à une avancée de la connaissance et à la concrétisation de cette avancée en termes scientifique et technique.

L'innovation est de nature beaucoup plus relationnelle. Elle touche à la réussite, à différents niveaux, de l'introduction de l'innovation dans la pratique sociale. Cette réussite peut être économique, technologique, commerciale ou sociale.

L'innovation, naît ainsi du dialogue, de la relation avec l'ensemble des acteurs clés de l'environnement : expert, utilisateurs, clients potentiel, fournisseurs.

Figure n°01- Les relations entre les concepts d'idées, d'invention et d'innovation



Source : FAYOLLE Alain, «*Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », Edition Dunod, Paris, 2004, page 79.

En général, une idée est à l'origine d'une invention, laquelle peut déboucher sur une innovation, mais ceci n'est pas probablement la conclusion la plus fréquente. En effet, une idée (voire même une innovation), peut être directement la source d'une innovation ; d'ailleurs, ce sont les idées et non pas une idée qui alimentent le processus d'innovation, et c'est avec ces idées et ces inventions que nous pouvons travailler sur les projets, lesquels vont permettre le lancement de l'innovation réussie (Fayolle, 2004).

Le Management de l'Innovation

Selon Alter (2010), Schumpeter distingue l'innovation de l'invention, dans le sens où sa validation par le marché est son utilisation effective induisent un changement économique et social d'une manière radicale ou progressive. L'invention représente la conception de nouveautés d'ordre différent : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies. L'invention n'est donc pas assimilable à l'innovation. La première n'est jamais mécaniquement suivie de la seconde. L'invention est généralement considérée comme le « bien ». Elle traduit un progrès dans le rapport aux contraintes naturelles, aux modalités de vie en commun, à l'efficacité de tel ou tel type de l'action.

L'accumulation des connaissances par le biais des activités de recherche et de développement (R&D) peut contribuer à l'inventivité et finalement à l'innovation des entreprises notamment de haute technologie (Bloch et Delerm, 2011). L'innovation est basée sur une invention mais une invention ne donne pas toujours naissance à une innovation. L'innovation est la rencontre d'une invention avec son marché, c'est la diffusion/commercialisation d'une solution nouvelle ou plus performante qui a pour objectif de fournir à ses utilisateurs/consommateurs un service nouveau ou amélioré.

Pour Prax (2007), une innovation représente une invention qui a été acceptée par le marché, ce qui signifie qu'une découverte technique non exploitée ou qu'une idée non matérialisée par un produit ou un service ne peut pas être considérée comme innovation, mais seulement comme une invention. Or, pour passer de l'émergence d'une idée nouvelle à une mise sur le marché réussie, il faut franchir beaucoup d'étapes, qui mettent principalement en œuvre des flux de connaissances. Toute découverte ne se transformant pas toujours en innovation. Une découverte peut fort bien demeurer à l'état d'invention. C'est l'analyse de l'innovation consiste alors à comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre (Corsi et Neau, 2011).

Pour en finir, L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

2-L'Innovation, un concept polymorphe :

Qu'entendons-nous par le terme Innovation ? Dans une perspective historique, le concept d'innovation a connu son émergence, et est devenu omniprésent dans les discours

Le Management de l'Innovation

managériaux, dans le monde des entreprises et des organisations, dans les unités d'enseignement, voire même dans la vie quotidienne, et est considérée comme fondamentale pour le développement économique durable.

Le dictionnaire Le Petit Robert, en propose une définition à savoir : « l'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie ».

L'innovation est définie par l'économiste Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) comme l'exécution de nouvelles combinaisons de moyens de production. Elle peut prendre la forme du lancement sur le marché d'un nouveau produit, d'une méthode de production nouvelle, ou encore l'ouverture d'un nouveau débouché, la conquête d'une nouvelle source de matière première et la réalisation d'une nouvelle organisation. (Laperche, 2003).

L'innovation est à la fois un produit, une nouvelle technologie et un nouveau mode de lancement (Le Loarne et Blanco, 2011). Innover revient à répondre à un nouveau besoin ou à répondre, de manière différente, à un besoin déjà existant (Bouvier-Patron, 2011).

L'innovation est un phénomène quantitatif (Klein et Harrisson, 2006), qui doit être prise dans un contexte large car elle ne se limite pas à une innovation de produit mais également organisationnelle, du marketing, des services, de la marque, de la communication, etc.

L'innovation au sein d'une organisation qui l'enjeu de la dynamique concurrentielle (Dumez, 2001) n'est pas qu'une question de génie individuel, c'est un état d'esprit collectif, encourageant la prise de risque, admettant l'erreur, reconnaissant la pérennité du créateur. Cet état d'esprit ne doit pas simplement être toléré mais faire l'objet d'une véritable politique, encouragée au plus haut niveau et assortie d'une communication interne et externe (Prax, 2007).

L'innovation permet, favorise, et est présente dans un nombre croissant de biens et services. Elles connectent innovateurs, entrepreneurs, chercheurs, producteurs, de façon auparavant irréalisable, et ce grâce aux TIC, tout en contribuant à la productivité de nombreux secteurs. Les administrations, ou secteurs, basés sur l'innovation, qui est un moyen long terme de pérennité des entreprises, mais, sauf cas exceptionnel, elle ne peut être considérée comme une possible issue pour une entreprise en faillite (Corsi, Neau, 2011) connaissent un grand changement, et une forte croissance.

Selon le manuel d'Oslo, (2005 :3), une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode

Le Management de l'Innovation

de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

De ce fait, l'innovation est la mise à disposition auprès d'un grand nombre d'utilisateurs d'une nouveauté. Et la créativité est souvent à la base de l'innovation.

L'innovation n'est pas seulement une décision, mais une posture et une pratique à privilégier. Et ce en choisissant d'adopter certaines autres pratiques, attitudes ou qualités, telles la confiance, le décloisonnement, la créativité, l'audace, la valorisation, l'identité (Aillert, 2009). Elle est devenue comme jamais auparavant le centre de préoccupation des états ainsi que les entreprises. Elle est difficile à décrire avant qu'elle soit inventée. D'ailleurs, une fois qu'elle est faite, elle en possédera un nom. C'est quelque chose de nouveau, tel que la voiture, la montre, etc.

Bloch et Delerm, (2011), nous renseigne que l'innovation est régie par la capacité à identifier des liens, découvrir des opportunités et en tirer profit. Mais elle ne concerne pas uniquement l'ouverture de nouveaux débouchés, elle peut aussi offrir des méthodes inédites afin de satisfaire les besoins des marchés déjà existants et parvenus à maturité. Bien entendu, l'innovation ne se limite pas aux seuls produits manufacturés.

Selon Jean-Pierre Denis¹, P.-DG d'OSEO, « *Innover, c'est vous démarquer et apporter toujours plus de valeur à votre offre afin de conquérir de nouveaux marchés et préparer l'avenir* ». L'innovation qui était auparavant un élément de fondement et de questionnement théorique est devenue la base de la valeur en elle-même. Ces dernières années, la valorisation des entreprises a connu des croissances significatives qui facilitent simplement les interactions ou les échanges de l'innovation. D'ailleurs, l'innovation réussie est un processus collectif et non individuel (Dumez, 2001).

L'innovation se conçoit généralement comme une activité nouvelle qui prend forme et se diffuse dans un contexte donné (Bouchard, 2011). En effet, elle n'apparaît pas au hasard, mais c'est le fruit d'une capacité du marché à s'approprier de nouveaux usages. L'innovation ne naît pas uniquement d'un progrès technique, ni d'un progrès social, mais d'une dialectique entre les deux (Prax, 2007).

Selon Peter Drucker, l'innovation consiste en la recherche déterminée et organisée de changements, et dans l'analyse systématique des opportunités que de tels changements

¹ GROFF Arnaud, « *Manager l'innovation* », page 12, Edition Afnor, 2009.

Le Management de l'Innovation

peuvent offrir en termes de progrès économique ou social. L'innovation est l'acte qui consiste à attribuer à des ressources une nouvelle capacité de créer de la richesse.²

L'innovation est donc une démarche structurée autour d'un processus (donc pilotée) et qui doit répondre de manière créative (nouvelle dans le domaine) à un besoin identifié, en créant de la valeur et en s'assurant de son appropriation par ses destinataires (Groff, 2009).

Ainsi Philip Kotler, considéré comme le père du Marketing nous renseigne la définition suivante : « *Alors que l'on utilise ce terme dans bien des sens, [l'innovation], signifie toute idée, relative à un bien ou à une prestation de service, qui peut être perçue comme nouvelle par quelqu'un. L'idée peut être très ancienne, mais il s'agit toujours d'une innovation pour la personne qui la considère comme nouvelle* »³.

Après une tournée de revue de littérature orientée Innovation, nous sommes amenés à contribuer à notre définition de l'innovation.

L'innovation est l'adoption et l'utilisation des services, méthodes, procédés nouveaux (et/ou modifiés) disponibles.

3-Typologies de l'innovation:

Les innovations dérivent de la recherche scientifique mais leur application à l'activité productive n'est pas forcément réalisée par un inventeur, un entrepreneur peut être à la tête de sa mise en œuvre. D'où la place importante qu'occupe cet acteur social, et dont Schumpeter a fait référence à la relation existante entre son comportement et le degré d'intensité de l'innovation.

Aillert (2009), en distingue généralement quelques grands types d'innovation à savoir :

- **L'innovation de produit** : produits nouveaux ou améliorés;
- **L'innovation de procédé** : méthodes de production nouvelles ou sensiblement améliorées, visant à augmenter les rendements, à assouplir la production, diminuer son coût, améliorer les conditions de travail;
- **L'innovation marketing** : techniques de vente ou d'écoute du marché, nouvelle offre commerciale, nouveau modèle commercial;

² DUMEZ Hervé, « *Management de l'innovation, management de la connaissance* », page 95, Edition L'Harmattan, 2001.

³ RACQEZ Sophie, « *Innovation créative* », page 32, Edition Edipro, 2011.

Le Management de l'Innovation

- **L'innovation de rupture** : produit, service, fonctionnalités ou plus généralement offre commerciale radicalement nouveaux, changeant en profondeur les caractéristiques d'un marché ;
- **L'innovation incrémentale** : pour une offre existante, par amélioration des performances, abaissement du coût, modifications partielles.

La commission européenne (2003), a donné de l'innovation une définition très intéressante : « *L'innovation peut être incrémentale ou radicale, elle peut résulter d'un transfert de technologies ou d'un développement de nouveaux concept commerciaux, elle peut être technologique, organisationnelle ou présentationnelle.* »⁴. Cette définition nous reflète une première taxonomie de l'innovation à part.

Le Loarne et Blanco (2011), présente trois typologies classiquement employées pour répertorier les innovations:

Une typologie selon le degré de rupture par rapport à l'existant qui définit les innovations de continuité face aux innovations de rupture :

- L'innovation de rupture, comme son nom l'indique, concerne une innovation de produit ou de processus qui casse les règles du jeu et les normes en vigueur sur l'activité considéré ;
- Par opposition aux innovations de rupture, les innovations de continuité renvoient au respect des règles du jeu en vigueur dans l'industrie.

Une typologie selon l'objet, qui différencie les innovations de produits ou de services, des innovations de procédés :

- L'innovation de produits ou de services renvoie au développement et à la mise en marché d'un produit et/ou d'un service nouveau ;
- L'innovation de procédés caractérise la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.

Une typologie selon l'intensité qui répertorie les innovations incrémentales, radicales ou architecturales :

- L'innovation incrémentale consiste à enrichir l'existant sans pour autant le remettre en cause, elle est comparable à une innovation de continuité ;
- L'innovation radicale impose une rupture par rapport à l'existant, voire rend l'existant obsolète. Elle est souvent tirée par une nouvelle technologie. Elle

⁴ RACQEZ Sophie, « *Innovation créative* », op.cit, page 32.

Le Management de l'Innovation

s'accompagne aussi d'un changement d'acteurs dominants ou de l'apparition de nouveaux acteurs ;

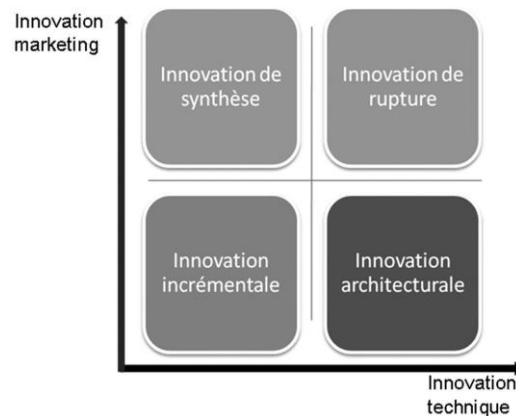
- L'innovation architecturale renvoie non pas à une remise en cause totale de l'existant, mais plutôt à son réagencement, il s'appartient à l'innovation de procédés.

La notion d'innovation est aujourd'hui comprise dans un sens très large, débordant le strict cadre de l'innovation technologique (Aillert, 2009).

Fayolle, 2004, nous propose une typologie dans laquelle se retrouvent des situations assez contrastées. Cette typologie nous montre que les stratégies à suivre par les entrepreneurs pour innover et créer de la valeur empruntent des voies différentes qui nécessitent des qualités et des compétences très distinctes. Certaines sont basées sur des connaissances scientifiques et techniques alliées à une grande curiosité. D'autres mobilisent des atouts peut-être plus ordinaires, tels que le sens de l'observation, de l'analogie et de l'analyse, ainsi qu'une grande capacité d'écoute (Fayolle, 2004).

Groff (2009), nous propose 4 typologies d'innovations :

Figure n°02- Classification des 4 types d'innovation



Source : GROFF Arnaud, « *Manager l'innovation* », page15, Edition Afnor, 2009.

- Les innovations incrémentales : appelée également « amélioration produit », est issue d'une démarche d'amélioration continue. L'innovation incrémentale ne nécessite pas de changements fondamentaux au sein de l'entreprise et comme sur le schéma précédent cela ne créera pas de changement brutal auprès des utilisateurs (auprès du marché). Stratégiquement, on constate qu'une entreprise développe une

Le Management de l'Innovation

innovation incrémentale essentiellement pour conserver une avance technologique sur ses concurrents.

- Les innovations architecturales : En science de la conception, on dit qu'un produit est considéré comme un ensemble de parties fonctionnelles. Ces parties fonctionnelles sont composées d'éléments techniques appelés « sous-systèmes ». Tous ces sous-systèmes sont reliés les uns aux autres. Réaliser une innovation architecturale consiste à modifier l'ordre, la règle d'assemblage de ces « sous-systèmes techniques ». Cela modifie donc les liens, les interfaces entre ces parties techniques.
- Les innovations de synthèse : elles sont de loin celles qui ont le ratio impact marketing/risque pris le plus favorable. En effet, nous parlons d'innovation de synthèse lorsque l'on assemble plusieurs produits (de fonctions différentes) pour n'en faire qu'un. Elles peuvent également s'opérer en mixant des produits et des services.
- Les innovations de rupture : elles nécessitent une maîtrise parfaite des technologies et une connaissance optimale du marché. C'est de loin la plus risquée des innovations car elle propose généralement une modification complète des usages, des repères, des habitudes que le client (le marché, ou l'utilisateur) avait jusqu'à présent. Ainsi, l'innovation de rupture s'appuie sur un saut technologique.

L'innovation au sein de l'organisation est devenu importante voir une nécessité, bien qu'anticipé, cette innovation doit être gérée. De ce postulat, le Management de l'Innovation est-il aussi important ? Que représente pour l'organisation ?

II. Le Management de l'Innovation un véritable enjeu :

Les marchés se créent presque spontanément avec des modèles d'entreprises novateurs et des propositions en matière de valeur. Des innovations au profit des organisations naissent telles que la numérisation des activités commerciales, des interactions sociales et des autorités administratives, signifient moins de contraintes physiques pour les nouveaux modèles, les stratégies, et les relations d'entreprises.

Le Management de l'Innovation

Le savoir et la capacité de production sont plus dispersés que jamais. Les cadres d'entreprises dans le monde entier reconnaissent la valeur de la rapidité et de l'agilité de l'innovation. Et l'entreprise doit manager cette innovation pour en procurer un avantage.

1-L'Innovation un Processus à gérer:

L'innovation est un processus qui prend ainsi la forme d'un réseau dans lequel différents acteurs échangent, débattent, luttent, acceptent, rejettent ou adoptent des actions et des décisions (Klein et Harrison, 2006).

L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Elle permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, ou de nouvelles pratiques. Mais ce processus n'est pas mécanique (Corsi et Neau, 2011). L'innovation doit être comprise, non pas seulement comme la mise au point de nouvelles inventions, mais comme l'ensemble du processus permettant le lancement d'un nouveau produit sur le marché, de l'idée de son développement à sa commercialisation réussie.

En effet, la meilleure démarche d'innovation doit (Corsi et Neau, 2011) :

- Donner une meilleure gestion de l'innovation ;
- Fournir les outils, les moyens de pérenniser son niveau ;
- Mieux adapter sa propre capacité à innover.

Ingham (1995), distingue ainsi deux types de processus d'innovation :

- **le processus d'innovation inscrit** : c'est une des composantes de la stratégie adoptée par l'entreprise, il constitue l'un des objectifs que l'organisation s'est fixée.
- **Le processus d'innovation autonome** : il prend forme hors du concept stratégique tel qu'il est actuellement envisagé, il n'est pas un des objectifs de l'entreprise et n'est pas intégré dans sa stratégie.

Pour Fernandez-Walch et Romon (2006), l'innovation se nourrit des processus de découverte et d'invention. Mais c'est aussi un processus organisationnel délibéré qu'il convient donc

Le Management de l'Innovation

de penser, d'organiser et de gérer sans pourtant briser la créativité individuelle et collective qui en est la source.

L'innovation que l'on peut considérer à juste titre comme un processus d'innovation, n'est pas isolée de son contexte passé, actuel et futur. Elle est le résultat de multiples interactions se déroulant dans le temps et mettant en jeu non seulement les aspects technologiques, mais aussi les aspects organisationnels et culturels (Louafa et Luc erret, 2008). Le processus d'innovation est vu comme le processus cumulatif et permanent de construction et de reconstruction des compétences, grâce à l'apprentissage réalisé sur la base des informations échangées entre individus à l'intérieur de la firme et avec les partenaires extérieurs. Il s'agit d'un apprentissage collectif et pas seulement individuel qui mobilise des capacités d'apprentissage organisationnel. (Pérez et Barbet, 2004).

Dosi (1982) représente le processus d'innovation comme : « *un processus cumulatif d'itérations entre les faisabilités techniques d'une part, et les possibilités de marché d'autre part.* »⁵

S.Moscovisi propose de concevoir le processus d'innovation « *en tant que processus d'influence sociale ayant pour source une minorité ou un individu qui s'efforce, soit d'introduire ou de créer des idées nouvelles, de nouveaux modes de pensée ou de comportement, soit de modifier des idées reçues, des attitudes traditionnelles, d'anciens modes de pensée ou de comportement.* »⁶

L'innovation est ainsi un processus qui mobilise une grande diversité d'acteurs dont les logiques relèvent non seulement du développement économique, mais aussi du développement sociale, d'où l'innovation sociale (Klein et Harrisson, 2006).

Le processus d'innovation est particulièrement important, voir déterminant, dans les entreprises dont l'activité économique porte sur des produits/services caractérisés par de

⁵ AIT EL HADJ Smâil, BRETTE Olivier, « *Innovation, Management des processus et création de valeur* », page 168, Edition L'Harmattan, 2006.

⁶ LESIAN-DELABARRE Jean-Marc, « *L'adaptation et l'intégration scolaire : innovation et résistances institutionnelles* », page 61, Edition ESF, 2000.

Le Management de l'Innovation

longs cycles de création et de développement. Il détermine quant à lui la réussite de la stratégie de l'entreprise. (De Rongé, Cerrada, 2012: 3).

Le processus d'innovation se déroule par phase ou étapes : il débute souvent par la contestation de normes ou de règles, suivie de la proposition de solutions nouvelles, puis par la diffusion de celles-ci dans d'autres organisations ou secteurs d'activités (Bouchard, 2011).

Ses premières étapes passent par la reformulation de la question de départ, la génération d'idées, la sélection d'idées, puis la validation de la solution retenue. Les étapes suivantes concernent la protection intellectuelle de cette solution (qui peut représenter une combinaison de protections : brevets, modèles, secrets, droits d'auteur...) en fonction de la spécificité de cette solution (Racquez, 2011).

L'innovation est le moteur de croissance essentiel de l'entreprise. Or ce moteur est un processus dynamique instable fondé sur un pari incertain et une course dans le temps à l'accès aux moyens, aux résultats et aux clients. L'innovation est ainsi un processus d'engagement dynamique, collectif, interactif et cumulatif mais non linéaire et particulièrement incertain. C'est aussi un processus organisationnel complexe (Bouvier-Patron, 2011).

L'organisation, et par le processus d'innovation, contribue à développer une compétitivité durable. D'ailleurs actuellement on en parle de l'Innovation Durable comme développement à long terme de la culture d'innovation de l'entreprise (Groff, 2009).

Les chercheurs s'attardent sur le point que l'innovation qui se base sur la prise de risque est un processus, tout processus doit être géré, alors, comment en expliquer.

2-Le Management de l'Innovation, une expression « contradictoire » :

Issue du management technologique et du management de l'imaginaire, le management de l'innovation structure l'imaginaire créatif et les cerveaux innovateurs et prend appui sur des règles simples. Ces règles, nous les définirons à la fois pour l'individu, pour l'organisation, au sens général, pour l'entreprise, en tant qu'organisation particulière, et pour l'environnement (Bouvier-Patron, 2011).

Le management de l'innovation est la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement de

Le Management de l'Innovation

l'innovation. Ce domaine a connu récemment des évolutions majeures car de nombreuses innovations résultent d'une combinaison de compétences variées.

Innover revient à répondre à un nouveau besoin ou à répondre, de manière différente, à un besoin déjà existant (Bouvier-Patron, 2011) ; ces innovations créent autant de gain qu'elles créent de l'incertitude, et cette incertitude rend difficile les anticipations des investisseurs et des spéculateurs.

Cependant, il apparaît une contradiction entre le Management qui organise, qui a besoin d'une structure stable pour fonctionner, des procédures pour réduire l'incertitude, des méthodes de travail fixées à l'avance, qui finalise et contraint l'activité, et l'innovation qui à l'inverse nécessite de la créativité, de l'instabilité, de la souplesse tant dans ses méthodes de recherche que d'application, qui a besoin de divergence, de liberté et d'autonomie.

Le sociologue Norbert Alter s'est attardé sur la dualité entre organisation et innovation. En effet, par définition, l'organisation ou le Management visent à standardiser les choses, à réduire les incertitudes dans un processus, alors que l'innovation implique un grand nombre d'incertitudes. Partant de là, le constat est évident : ces deux notions sont antinomiques. Pourtant ils sont également complémentaires et la difficulté réside alors dans la nécessaire articulation entre ces deux notions.

Pour Pavie (2010), le Management de l'Innovation se décroïssonne depuis quelques années, et la R&d, qui était l'organe moteur de l'innovation, est maintenant réduite à l'une des voies possibles, dont celle de l'innovation.

Dans l'écosystème d'innovation, la question du management fait sens : aux différentes échelles d'interactions, il s'agit tout à la fois d'organiser les synergies entre acteurs, individus et sociétés civiles, entreprises, puissances publiques, et de favoriser le développement de leur stratégie propre (Ailleret, 2009).

Le management de l'innovation est nécessaire même s'il se relève un art difficile, ce qui explique en partie que dans les faits et malgré les discours officiels, il ne soit pas plus développé dans les entreprises. La difficulté tient à l'incertitude inhérente aux situations d'innovation d'une part et à la complexité des activités d'innovation d'autre part.

Le Management de l'Innovation

Il est ainsi un art difficile du fait de sa complexité : complexité liée à la nécessité d'articuler activités d'innovation et activités d'exploitation à un moment donné, complexité liée à la mise en cohérence nécessaire des activités d'innovation dans le temps (Fernex-Walch et Romon, 2006).

Que représente, alors, en vérité le Management de l'Innovation ?

3-Qu'est ce qu'alors le management de l'innovation?

Le management de l'innovation (Groff, 2009), a une influence conséquente sur la « dynamique » d'innovation.

En effet, il doit préserver cette dynamique tout en tenant compte des objectifs de performance, de la stratégie de l'entreprise et en respectant les caractéristiques culturelles de celles-ci, ainsi, il doit trouver des moyens pour favoriser l'innovation au quotidien.

Ce mode de Management doit :

- Favoriser les échanges hors organigramme et intergénérationnels et valoriser les actions pluridisciplinaires ;
- Mettre en place un système de communication simple et réactif afin de diffuser les nouveautés, les dernières décisions ou encore des informations de veille ;
- Encourager à s'ouvrir sur d'autres domaines d'application et à monter en compétence (se former) pour accroître son potentiel de connaissances et son réseau de compétences ;
- Valoriser les contributions.

Dans tous les cas, il s'agit de mettre en œuvre des leviers de stimulation des processus d'innovation et de valorisation de leurs produits. Évidemment, la déclinaison est différente suivant qu'il s'agit d'un type d'acteur ou d'un autre :

- Les théories économiques ont permis de mettre en évidence les principaux leviers de la puissance publique pour orienter la collectivité vers une croissance endogène durable.
- En dernière instance l'innovation procède du capital humain. Pour l'entreprise, la question du management est donc majeure. Il s'agit essentiellement de susciter, découvrir, mobiliser et organiser les ressources et les contributions nécessaires à l'innovation depuis l'émergence de l'idée nouvelle jusqu'à sa valorisation sur le marché. Les contributions sont le plus souvent internes à l'entreprise, on parle généralement d'innovation

Le Management de l'Innovation

participative. Elles peuvent également venir de la périphérie de l'entreprise (clients, fournisseurs, experts indépendants, partenaires, concurrents...), le terme consacré est innovation ouverte. L'efficacité de ce management de l'innovation est sanctionnée notamment par la compétitivité de l'entreprise, levier de sa performance économique.

• Pour l'individu et la société civile, qui disposent dorénavant d'outils de communication et d'échange qui leur permettent de s'organiser collectivement, il s'agit d'exprimer une ou des demandes sociales audibles, voire même de porter leurs propres innovations, grâce à des modèles non marchands d'échange de services (Aillert, 2009).

En effet, l'innovation ne sera profitable à l'entreprise que si elle est portée par un processus et managé selon des valeurs qui lui permettront de renouveler continuellement son « capital » d'innovations (Groff, 2009).

Le Management de l'innovation repose sur trois notions clés dans la naissance ou non de l'innovation. Ils sont appelés par la suite les trois piliers fondateurs de l'innovation :

- La créativité ;
- La valeur ;
- La conduite du changement.

La créativité et la valeur sont au cœur même de l'innovation. Alors que la maîtrise de la conduite du changement est une condition nécessaire mais non suffisante de l'innovation. En effet, l'innovation n'existe que si la cible visée par cette nouveauté l'accepte et se l'approprie : on appelle cela la socialisation. De manière plus simple, pour un produit, la socialisation correspond au fait que les clients l'achètent et soient satisfaits. Pour une innovation organisationnelle, cela signifie que les salariés s'intègrent dans la nouvelle structure d'entreprise (Groff, 2009).

III. Discussion sur le management de l'innovation :

L'innovation est devenue une des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises. Au niveau de l'organisation, l'innovation a un sens très large et, au-delà de sa composante technologique, elle concerne aussi bien les procédés de travail, l'organisation du travail, les modes de gestion...

Le Management de l'Innovation

M. Gurry, Directeur général de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), a déclaré lors de l'ouverture de la Conférence africaine⁷ sur l'importance stratégique des politiques de propriété intellectuelle pour favoriser l'innovation, la création de valeurs et la compétitivité Organisée à Dar El Salam à la République-Unie de Tanzanie, le 12 Mars 2013, que : « *L'Afrique possède une longue tradition dans le domaine de l'innovation et de la créativité* », et que : « *l'innovation est un moteur essentiel de la croissance économique, du développement et de la création d'emplois de meilleure qualité. Elle joue un rôle prépondérant en permettant aux entreprises d'être concurrentielles sur le marché mondial* ». L'Algérie, et qui fait partie de ce continent doit penser à favoriser une politique d'innovation qui la conduira à une mise en œuvre profitable des idées.

Les domaines dans lesquels les acteurs des territoires de l'innovation développent leurs activités de recherche sont variés. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont actuellement un secteur phare de la recherche mondiale, mais il existe aussi de nombreux pôles d'innovation dans d'autres domaines tels que l'énergie, nouveaux matériaux, aérospatiales, agroalimentaires et presque tous les domaines l'innovation y touchent.

1-Evolution de l'innovation :

L'innovation ne se retrouve pas uniquement, ni même principalement, dans les secteurs liés à la technologie de pointe, quoique l'utilisation efficace de la technologie reste un moteur clé de l'innovation et de la croissance de la productivité dans les économies modernes. Même dans les secteurs où la R-D est courante, de nombreuses innovations sont élaborées sans y avoir recours.

L'innovation est une part de plus en plus importante dans le monde de l'organisation et même dans le monde gouvernemental. Pour rester compétitifs, tous les acteurs de la société doivent tendre vers une plus grande collaboration, tout en gardant chacun ses propres prérogatives. Cette importance nous pouvons la démontrer par l'intéressement actuel en Algérie pour ce sujet à savoir le management de l'innovation qui été consacré lors de La Confédération des cadres de la finance et de la comptabilité⁸ dans son 8^{ème} colloque, en

⁷ <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=29948> consulté le 17/05/13 à 10h58.

⁸ Selon le quotidien Liberté du 15/05/13.

Le Management de l'Innovation

affirmant que l'innovation est une composante-clé de la croissance et du développement économique d'un pays.

Le classement réalisé par INSEAD (2012), classe l'Algérie à la 124^{ème} place parmi les 140 membres, devancé par des pays plus pauvres et instables. Malgré les milliards de dollars injectés dans la recherche et l'innovation, l'Algérie n'avance pas, au contraire, elle recule. En effet, ce classement d'INSEAD qui se base sur l'Indice mondial de l'innovation (GII), nous reflète une bonne image sur l'Algérie en matière d'innovation. On y remarque qu'avec tout l'investissement fait, l'Algérie reste à la périphérie.

Cependant l'Algérie, en essayant de relever sa bataille, en fait part de certaines occasions liées à cette thématique. En effet, elle en a participé à la Foire Internationale des Idées et Nouveaux Produits (IENA, 2012). Elle faisait partie des 34pays exposants. Cette foire qui a duré Quatre (4) jours durant lesquels les exposants avaient présenté des inventions et innovations liées essentiellement aux TIC. Mais pas seulement, des inventions concernant aussi l'énergie électrique, les machines de construction civile, la technologie médicale et de médecine, l'hygiène et les cosmétiques, transports, accessoires de voiture, agriculture et forêt.

En Algérie, on n'a pas beaucoup investi dans les ingénieurs. On a plutôt investi dans les centres R&D des universités. 90% des chercheurs sont à l'université. En prenant en compte la faiblesse structurelle des liens entre l'université et l'entreprise (4% des entreprises en Algérie ont des liens avec l'université), on ne peut que constater l'ampleur du retard en innovation.

L'Algérie compte lancer un système national de l'innovation (selon la presse algérienne) qui se fonderait sur trois ancrages : une loi, une agence pour cristalliser et capitaliser les énergies des inventeurs et des jeunes talents, et la synergie entre l'éducation, la formation et la recherche.

Pour ce faire en Algérie, d'une part, la Direction de la recherche scientifique et du développement technologique au ministère de l'Enseignement supérieur se jette dans la mise en place des centres d'innovation et de transfert de technologies qui seront réceptionnés en 2014 à Tlemcen, Batna et Bejaia pour booster l'innovation, afin de trouver la formule idéale pour transformer les idées développées à l'université en des valeurs ajoutées pour les mettre au service du secteur socioéconomique. Ainsi, d'autres parts,

Le Management de l'Innovation

l'Algérie va être dotée prochainement d'une agence nationale pour développer l'innovation et l'invention, qui va être chargée d'encourager les projets les plus innovants pour les appuyer dans leurs réalisations. Elle permettra aussi, d'édifier une passerelle entre l'innovateur et l'entreprise.

D'ailleurs, le premier chantier de cette future agence sera le pôle technologique et qui regroupera les projets de biotechnologie au sein du Centre Algérien des Technologies de l'Information et de la Communication et des Technologies Avancées (CATICTA) de Sidi Abdallah, accueillant les Start-up (que nous tenons à le présenter ci-dessous).

Le projet de CATICA a été décidé dès 2006 lors de la visite du président Coréen en Algérie. Cependant, l'apport de la Corée se fera essentiellement dans le domaine de l'expertise, le volet pédagogique, l'élaboration et le suivi de projets pilotes. La participation algérienne est beaucoup plus élevée puisqu'elle s'est chargée de la partie construction du siège de CATICTA qui est implémenté au cœur de la nouvelle ville de Sidi Abdallah.

Dédié aux Start up, ce pôle technologique, constitue un élément important de formation et de recherche dans la biotechnologie et la nanotechnologie, devant un parterre composé surtout d'opérateurs économiques, d'intellectuels et d'étudiants.

Les principales missions assignées au CATICTA sont :

- La formation en poste graduation ;
- La recherche et développement ;
- La simulation de création de petites entreprises dans des espaces d'incubation ;
- Le soutien des entreprises activant dans les TIC ;

Ce centre fait appel aux jeunes diplômés qui gardent toujours un lien fort avec leur pays surtout pour développer les futurs projets de biotechnologie et nanotechnologie. C'est ainsi, un élément important de formation et de recherche. Il est chargé de la formation des ressources humaines de haut niveau, mastère et doctorat.

Au MPTIC, l'innovation est un domaine relativement nouveau. L'organisme, actuellement, se ressens en nécessité de se pencher sur ce thème qu'il considère comme un vecteur potentiel de croissance.

Le Management de l'Innovation

Le MPTIC n'a pas encore d'histoire en matière d'innovation. C'est pour cela que nous avons tenté à partir de ce travail, de sensibiliser l'ensemble du personnel de cet organisme par les bénéfices que peut procurer l'innovation au MPTIC, et par la nécessité de la prendre en considération.

D'ailleurs, le ministre de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication, Moussa Benhamadi, a affirmé lors de son inauguration au Palais de la Culture à Alger du 9^{ème} Salon MED-IT⁹ (Septembre, 2012) que : *«l'innovation est un vrai challenge pour l'Algérie, mais malheureusement on est vraiment loin par rapport aux autres pays»* et que : *«nous avons un grand travail, et la tâche n'est pas facile, c'est un chantier qu'il faut construire»*.

En effet, ce n'est que de la socialisation de l'outil matériel (outils TIC en général) et la capacité immatériel (à savoir la connaissance, le savoir, la compétence et l'expérience de l'employé ou l'être humain de façon générale) qu'est née l'innovation car partager sa création avec d'autres c'est se voir proposer des idées neuves, des idées d'évolution et de nouvelles fonctionnalités.

2-Synthèses des résultats des entretiens :

L'importance de l'innovation est telle que nous le démontrent les cadres supérieurs du MPTIC, est la corrélation entre la santé de l'organisme et l'importance donnée à l'innovation. Selon eux l'innovation se limite qu'à la définition technologique, cependant, l'idée d'innovation ne recouvre pas seulement la partie technologique mais également technique. Mais, le point de vue technique de l'innovation n'est plus suffisant aujourd'hui, il s'agit aussi de penser à son management.

Le MPTIC doit y faire recours aux idées et aux connaissances qui sous-tendent l'innovation, pour cela, ils pensent (les responsables) qu'il en faut des personnes talentueuses, instruites et entrepreneuriales, dont l'imagination et l'énergie animent l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies innovantes. On nous a insisté aussi sur des réseaux, une collaboration et des liens qui permettent aux partenaires dans l'innovation de

⁹ Selon le journal de La Nouvelle République du 27/09/12.

Le Management de l'Innovation

mettre en commun leur personnel et leurs ressources, et de partager l'information, les risques et les coûts.

En effet, L'innovation doit passer par l'évolution de l'appareil juridique, le renforcement des capacités effectives des organisations à innover et la constitution de pôles de compétences (estiment les responsables). Selon leur point de vue, il est nécessaire pour le MPTIC, d'associer les chercheurs pour arriver à réaliser un produit, ou un procédés qui puisse être compétitif, pas uniquement à l'échelle nationale mais surtout à l'international.

Ainsi, pour eux, L'innovation grâce aux TIC renvoie à la façon dont les TIC peuvent permettre la création et la mise en œuvre de nouveaux processus, produits, services et méthodes de prestations, avec pour objectif des améliorations significatives de l'efficacité et de la qualité des services publics. Pour cela le MPTIC (selon les personnes interrogées) doit faire référence à la capacité de l'organisme à devenir plus innovant dans sa façon d'opérer et être ainsi à même de mieux soutenir l'innovation au sein de la société.

Alors que d'après un entretien mené avec un des dirigeants des Start up de (CATICTA), il insiste sur le fait que les organisations (MPTIC ou autres), doivent faire confiance aux innovations faites par les chercheurs pour transformer cette innovation scientifique en une innovation économique.

Assister une politique d'innovation est (selon les personnes interrogées) un engagement dans des démarches précises, concrètes et collectives ayant pour objet l'émergence de la valeur des idées disponibles chez le personnel. Ces existants doivent être bien connus, organisés, accessibles et reconnus.

Au MPTIC, il existe une sous-direction¹⁰ de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique (qui fait partie de la direction de la valorisation des ressources humaines et de la formation, des métiers, de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique), et est chargée:

- De proposer les éléments de la politique sectorielle de promotion de la recherche et de l'innovation ;

¹⁰ Selon le journal officiel n°6, Février 2012, p 28.

Le Management de l'Innovation

- De mettre en œuvre des programmes de coopération de transfert de savoir-faire technologique et d'identifier les compétences réceptacles du transfert et de l'appropriation technologiques ;
- De promouvoir la création de centres d'innovation dans les domaines relevant du secteur et d'accompagner leur mise en place ;
- De promouvoir et de renforcer les relations entre les entreprises activant dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et les universités et centres de recherche ;
- D'élaborer les programmes de partenariat avec les organismes de formation et de recherche nationaux et étrangers dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ;
- De rechercher et de mobiliser les financements des programmes sectoriels de recherche et d'innovation.

Selon l'organigramme (mis à jour depuis en 2010) du MPTIC, cette sous direction de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique fait partie de ce schéma. Mais en effet, cette sous direction n'a pas encore commencé son action (pour des raisons non communicables, selon les responsables de la direction de la valorisation des ressources humaines et de la formation, des métiers, de la recherche, de l'innovation et du transfert technologique).

Le ministère de la poste et des technologies de l'information et de la Communication (MPTIC)¹¹ s'attelle à la mise en œuvre d'un Réseau National Hétérogène de R&D dans le domaine des TIC, le **Réseau de Recherche en Science et TIC (2RSTIC)**. Ce réseau constituera le socle des activités de recherche-développement des TIC et regroupe principalement les équipes de recherche des laboratoires des universités, des centres de recherche qui activent au plan national dans le vaste domaine de prédilection des TIC, les opérateurs économiques et les sociétés de capital risque. Les services du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication constitueront le point focal de ce réseau et seront chargés de mobiliser les ressources humaines, les moyens matériels et financiers nécessaires au lancement et à la réalisation des projets innovants et fédérateurs notamment en termes de création de produits et de services à valeur ajoutée. Le réseau a pour missions principales :

¹¹ Selon les documents internes du MPTIC.

Le Management de l'Innovation

- De contribuer par sa composition, à la mise en œuvre du programme de recherche-développement arrêté par le Comité Sectoriel Permanent (CSP);
- De contribuer à l'harmonisation et la rationalisation des moyens requis pour la réalisation du programme précitée ;
- D'assurer la veille stratégique et technologique dans les TIC.

Selon un entretien mené avec le chef de la Division Management des Projets¹² (DMP), développer un support d'innovation basée sur la gestion des connaissances, leur permettra d'optimiser les connaissances existantes et les meilleurs pratiques des collaborateurs pour les rediffuser ensuite à l'ensemble de la structure de l'entreprise. Il s'agit également de repérer les besoins d'amélioration des processus, procédures et modes opératoires pour faciliter l'émergence de nouveaux comportements qui incarnent le changement et structurent la capacité d'action des collaborateurs de leur organisme (à savoir le MPTIC). Certes, le MPTIC a commencé à introduire des pratiques innovantes mais les connaissances et l'analyse demeurent limitées et morcelées.

Il souligne aussi, le fait d'assurer une liaison étroite entre le Management du Projet et les stratégies d'innovation des projets et être capable de mobiliser les compétences dans la conduite des innovations au sein de leur organisme (ndlr MPTIC).

En effet, l'innovation consiste un élément essentiel de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de l'organisation de manière générale.

3-Recommandations pour accélérer l'innovation au sein du MPTIC :

Les différents points de vue qu'on a pu retenir auprès des différentes personnes interrogées nous ont permis d'adopter une série de suggestions en vue de préparer l'organisme (le MPTIC) et son personnel lors de l'introduction d'un support d'innovation.

Les hommes dans l'organisation sont la ressource principale pour elle, ainsi, leurs capacités individuelles et collectives sont une variable différentielle de l'organisation. Dans un contexte d'innovation la ressource humaine demeure capitale et indispensable dans l'évolution et l'organisation de l'organisme. Mais certes, la ressource humaine seule ne suffit pas, l'innovation tient compte d'autres aspects. Pour que le MPTIC puisse

¹² Où nous effectuons notre stage pratique.

Le Management de l'Innovation

progresser dans une telle démarche, il doit avoir une conception particulière du monde interne et externe qui l'entoure, et de savoir l'interpréter. Il doit aussi désigner les contours de la performance selon le domaine et le secteur exercé.

Une démarche d'innovation pour l'organisation se positionne à un niveau stratégique en ce sens où elle se définit comme étant le processus de transformation, les pratiques, l'organisation et les modèles qui lui permettent, quelle que soit sa taille, de fonctionner plus efficacement dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Pour cela, il réside important et essentiel de :

- Créer une culture, des conditions favorisant l'innovation en la soutenir et non pas la bloquer ;
- S'adapter aux mutations permanentes de l'environnement économique, politique, financier ;
- Anticiper les besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits, service, même en matière de procédés ;
- Définir des cibles d'innovation, pour œuvrer dans les vrais enjeux ;
- On insiste sur le Renforcement du lien entre recherche publique et organisation ;
- Faire évoluer les organisations, ses métiers et ses modes de travail en conséquence ;
- l'intensité d'utilisation (non pas seulement la présence) des TIC dans l'organisation;
- mettre en place un portefeuille de projets en consacrant la meilleure ressources (ou idée) au bon emplacement (projet) ;
- Cerner et approfondir les connaissances des problématiques ou questionnements à résoudre pour éviter l'hypothèse de travailler sur un contrefait ;
- Les modifications significatives à l'organisation, ou changements organisationnels;
- Développer les idées retenues (reçues) afin de les rendre réalisables ;
- Création des départements de recherche pour développer la créativité et l'innovation ;
- Gérer les idées, pour permettre de s'élargir dans de nouvelles idées encore inconnues ;
- La culture d'expérimentation et la tolérance au risque contribuent aussi significativement à l'innovation;

Le Management de l'Innovation

- La mise en place des systèmes initiatives visant à former et à attirer un personnel hautement qualifié ;
- Améliorer la qualité de l'implication, la sensibilisation et l'accompagnement dans les programmes et mécanismes d'innovation au MPTIC ;
- Implication des universités et des centres de recherches dans les processus de projets d'innovation ;
- Le renforcement de la capacité du MPTIC d'effectuer de la recherche scientifique au niveau interne et externe de l'organisme ;
- Assurer le suivi financier et juridique des innovations ;
- Favoriser l'ouverture sur le monde extérieur en vue d'en avoir des idées ;
- Concevoir une nouvelle organisation et introduire des structures flexibles et des compétences pour s'adapter à la dynamique de l'innovation ;
- Restructuration de l'organisation en contribuant à l'amélioration de la gestion des innovations et ainsi, accéder aux marchés internationaux.

L'ère d'aujourd'hui est souvent décrite comme l'Age de l'innovation. À partir des années 1980, et avec le développement rapide des technologies de l'information et de la communication, l'innovation est devenue importante. Il y a eu d'avantage de production, d'émission, de consommation et de dépendance vis-à-vis de l'innovation qu'il n'y en avait pas auparavant. Cette ère a aidé les organisations existantes en augmentant leur efficacité et leur efficacité, mais a ouvert aussi des portes pour de nouveaux types d'organisations.

L'organisation actuelle de l'économie mondiale, fondée la connaissance, confère une grande importance à l'innovation qui permet de concevoir sans cesse de nouveaux processus et procédés organisationnelles. La capacité d'innovation est ainsi aujourd'hui un élément-clé de compétitivité, pour les organisations qui cherchent donc à développer leur faculté d'invention.

Le Management de l'Innovation

Conclusion :

Dans un monde où la compétition s'accélère, entre les entreprises, entre les nations, entre les continents, l'innovation est une clef du succès et progrès, du développement et du moteur de croissance.

L'innovation constitue un élément essentiel de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Pour être plus innovantes, les organisations doivent davantage prendre en compte la compréhension des besoins exprimés et latentes du monde extérieur qui l'entoure. L'innovation est devenue un terme clé de tout discours sur l'économie, la croissance ou la création de valeur. Cette focalisation se retrouve dans de nombreux dispositifs publics.

Un projet innovant n'est jamais le fruit du travail d'une seule personne mais une démarche collective qui nécessite la mise en commun de connaissances et d'expertises. L'innovation nécessite donc une coordination fine entre les équipes commerciales, de recherche, d'études et de communication.

CHAPITRE3: IpTIC, UN PROJET DEDIE À L'INNOVATION

I. Cadre général du projet :

Les travaux rapportés dans le présent document ont été menés dans le cadre du projet IpTIC : «L'Innovation en projets TIC » initié par notre proposition (avec la participation de la Division Management des Projets) en vue d'être réalisé en collaboration avec le MPTIC.

Le contexte général de ce Projet est ainsi décrit :

Au cours des cinquante (50) années qui ont suivi son indépendance, l'Algérie s'est transformé et a connu un grand changement dans son histoire. Ce changement se caractérise par d'importantes réalisations, et aussi dominé par des tâtonnements et des échecs. Cependant, tous les résultats obtenus jusqu'ici, et dont nous pouvons légitimement nous enorgueillir, nous les devons surtout, en grande partie, aux ressources naturelles, et singulièrement aux ressources d'hydrocarbures.

L'Algérie se ressent de plus en plus en une urgence d'une nouvelle économie moins dépendante des hydrocarbures. Cette modernisation, en effet, passe par l'approfondissement des réformes, par la restructuration de l'économie nationale, et par la transformation des modes de travail dans nos organisations algériennes.

Pour progresser dans cette voie, pour franchir de nouvelles étapes dans l'édification économique de notre pays, ce dont nous avons le plus besoin, c'est avant tous de nous rassembler autour d'un consensus sur les choix de long terme. Nous demeurons convaincus que le consensus vertueux, que le consensus gagnant, ne peut se construire et ne doit se construire qu'autour de l'organisation, singulièrement sa ressource humaine.

Plus que jamais, il s'agit de «Mettre l'organisation, et en particulier ses connaissances, au centre de la politique économique nationale », car seule l'organisation est capable d'apporter la vraie prospérité, celle qui provient de la création des richesses, de la création de valeurs, et par l'ingéniosité et le travail.

Il s'agit d'accorder une grande priorité à cette ressource, à savoir la ressource humaine ; le développement de ce potentiel formidable que constitue notre jeunesse est aussi un impératif incontournable si nous voulons demeurer à la hauteur des exigences de l'avenir et rester accroché au mouvement de progrès universel. Car au cœur des avancées technologiques qui ont lieu dans le monde se trouvent l'éducation, l'enseignement

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

supérieur, la recherche, la formation technique, et tous ce qui permet de multiplier la capacité créatrice humaine. Cette capacité et ce potentiel, nous emmènera à des innovations incontestables.

Le Ministère de la Poste et des technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), premier responsable des TIC en Algérie comme nous l'indique son nom, doit faire de ses centres de préoccupation : « L'Organisation : de la Connaissance à l'Innovation ». L'innovation est devenue une nécessité pour exister. En effet, Dans un contexte de mondialisation et d'accélération des échanges, l'innovation est un facteur déterminant pour renforcer la compétitivité des entreprises et l'attractivité d'un territoire.

L'organisation algérienne en particulier le MPTIC doit se familiariser avec l'innovation qui est différente de la Recherche et Développement (R&D), s'il veut faire face à la rude concurrence du marché actuelle.

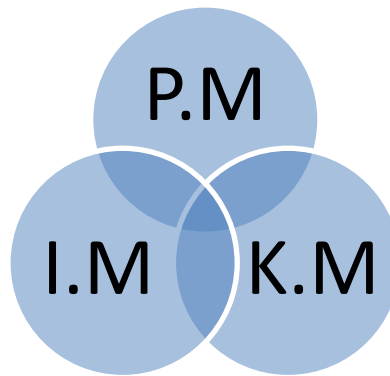
S'inscrire dans une logique d'innovation, est un changement qu'on va adopter à notre organisation, et qui va faire du MPTIC une référence nationale en matière d'innovation. Ceci représente une opportunité majeure qui pourra se traduire en une augmentation du niveau de croissance, développement, performance et créativité dans les années à venir.

Le MPTIC doit innover pour maintenir et renouveler son rang dans les TIC. Pour cela la division Management des Projets (DMP), doit s'organiser pour mener à bien ses projets et pour en maîtriser les risques.

Innover c'est introduire un changement, dans notre cas, on vise l'innovation architecturale, managériale et organisationnelle, en première étape. C'est la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle (voir un changement adapté) ou la modification des processus d'affaires au sein de l'organisation, voir un nouveau design managérial. En effet, les projets TIC contribuent fortement à ce type d'innovation, en ce qui concerne la gestion des processus d'affaires, la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les employés ou encore les investisseurs, et la gestion d'équipes de travail.

Cependant, cette innovation doit être gérée, d'où le Management de l'Innovation qui ne peut pas voir le jour dans une organisation sans une bonne Gestion des Connaissances (KM). D'où le triptyque :

Figure n°03- Le Tryptique PM/KM/IM



Source: Élaboré par le Chercheur

P.M: Project Management

I.M: Innovation Management

K.M: Knowledge Management ou Gestion des Connaissances

Le croisement de **KM** et **PM** nous amène envers la gestion des flux de projet (qui va être représentée ci-dessous, *Figure : Gérer les flux de Projet « le réservoir d'idées »*). Ici on peut dire qu'on parle de Gestion des Connaissances dédiée aux projets, qui va nous dégager des bénéfices :

- L'information et connaissance vont devenir plus intelligibles et plus atteignables ;
- Le projet est à la recherche d'une solution à une problématique donnée. Et c'est grâce à la base de données des connaissances et des compétences que nous allons adopter la bonne solution au bon questionnement ;
- Permet de traiter la problématique du projet selon un raisonnement bien déterminé.

En effet, seul le talent peut assurer un tel lien. On pense souvent que ces talents sont rares, mais en vérité les outils qui nous permettent de les découvrir qui sont rares. Ce sont les outils KM qui peuvent s'associer à cette tâche, et qui vont appuyer la découverte des innovations.

Ce couple est aussi un support aux processus d'innovation. C'est à partir de là qu'on y parle du triptyque **KM/PM/IM**. Notre but dans ce travail est de rapprocher les outils KM dédiés au Management des Projets innovants (à savoir la Gestion des Projets Innovants).

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

Après avoir montré l'intérêt de l'innovation pour l'organisation, la communication, le transfert et le partage des connaissances et d'idées demeurent très importants. L'innovation permet ainsi de se doter et de se disposer d'idées à mettre sur les lieux et temps d'investissement dans les projets TIC.

Nous menons notre étude du diagnostic à l'action, le comment et le pourquoi règnent notre étude. Nous allons essayer de proposer une démarche à développer au MPTIC, des outils vont être recommandés avec un mode de travail s'adaptant à la structure organisationnelle (à savoir la structure fonctionnelle), pour faire de la gestion des connaissances un support d'innovation. Pour accélérer la mise en œuvre d'un tel projet, l'organisation doit être capable d'aménager ses connaissances existantes et ses capacités (ce qui va être le but de notre première partie du projet, amener l'organisation à classer, organiser et aménager ses connaissances).

Partons de l'idée qu'innover, nécessite souvent d'acquérir de nouvelles compétences. Les organisations tombent souvent dans le piège de chercher ces compétences de l'extérieur. Pour quoi pas fouiller en interne et exploiter les compétences du personnel (employés) ? Pour quoi pas former et entrainer ce personnel pour atteindre ces compétences ? Ainsi, recourir aux ressources et moyens extérieures reste un complément des compétences de l'organisation.

L'innovation va insérer de nouvelles activités dans l'organisation. Ces nouvelles activités doivent prioritairement utiliser les moyens de l'entreprise et ne mobiliser qu'un minimum de ressources nouvelles. C'est utiliser au mieux les compétences de l'organisation.

Le MPTIC doit mener une politique active afin d'améliorer la compétitivité. Les technologies développées dans l'électronique, l'optique, l'informatique et les télécommunications, regroupées communément sous l'appellation «TIC », vont irriguer de façon croissante contribuant ainsi à élargir les marchés potentiels.

La DMP perçoit de plus en plus les technologies des TIC, comme un facteur essentiel de développement de nouveaux services, d'amélioration de la productivité, contribuant ainsi à gagner en compétitivité sur les marchés et à créer de la valeur dans son organisation.

Notre démarche d'innovation va se mettre en place sur une partie de l'organisation voir une division qui est la Division Management des Projets (DMP), et cette démarche d'innovation est guidée. Guidée dans le sens que le management de l'entreprise définira un

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

ou plusieurs thèmes sur lesquels les collaborateurs pourront soumettre leurs idées. Les thèmes eux mêmes pourront éventuellement être définis à l'aide d'une démarche participative au niveau de l'équipe de division élargie par exemple.

On insiste tout au long de cette démarche sur la préparation de l'organisation à l'intégration d'une telle démarche, sur des investissements complémentaires qui sont nécessaires pour préparer l'organisation à accueillir et à développer l'innovation et pour maximiser l'impact des TIC, sur le soutien régulier de la motivation des collaborateurs à proposer des idées pour pérenniser la démarche et l'inscrire dans le quotidien du fonctionnement de la division, ce que signifie :

- Communiquer régulièrement à toutes les étapes de manière formelle et informelle le lancement de la démarche, la visite du terrain d'application, contrôler les idées chaque mois, interviewer des meilleurs innovateurs, assurer des réunions d'équipe, séminaire, intranet, newsletter, revue interne, etc. Cette communication interne peut aussi être complétée par de la communication externe car il y a aussi un enjeu d'image important pour l'organisation (pour nous au début de notre projet, nous nous intéressons à la communication interne comme première étape) ;
- Organiser des challenges sur des thématiques précises pour focaliser l'attention, stimuler les idées pour les coïncider aux problématiques de la division ;
- Des changements des modes de travail (en s'adaptant avec la structure existante, sans force de la changer) améliorant les processus internes ;
- L'acquisition de nouvelles expertises ;
- Des investissements physiques comme dans de nouvelles installations ;
- Le rassemblement d'équipes multidisciplinaires.

Nous démontrerons ici les bénéfices d'une telle démarche :

- La compréhension et l'adhésion à la culture et à la vision de l'organisation ;
- La reconnaissance et la valorisation des compétences et de la valeur de chaque collaborateur ;
- La motivation et plus généralement le bien être dans l'organisation.

Cependant, une telle démarche nous amène à une innovation durable et qui devrait au final pouvoir s'inscrire dans la culture de la division, faire partie des bonnes pratiques

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

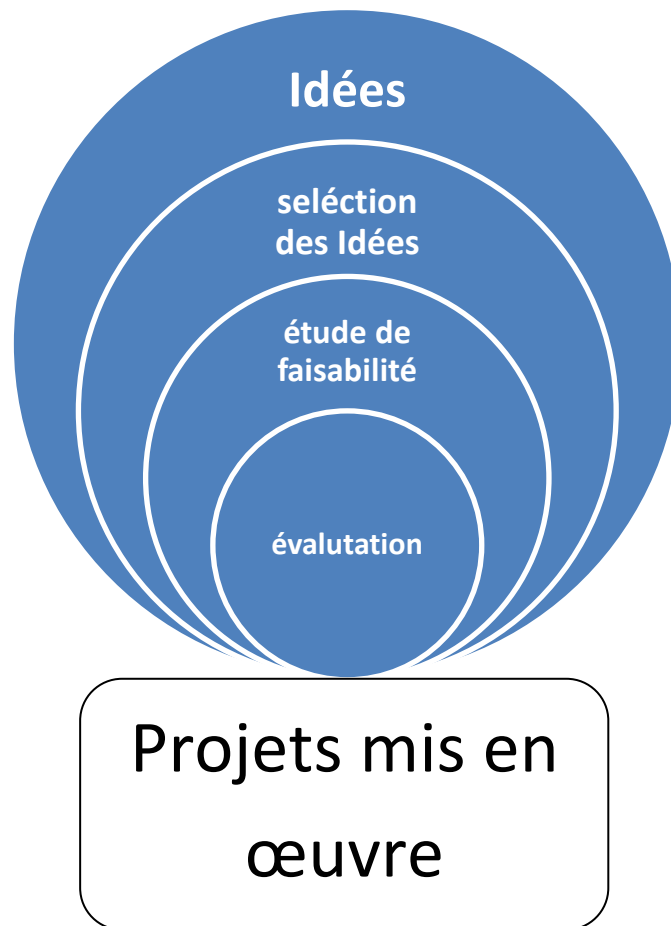
présentées aux nouveaux arrivants et avoir sa place dans l'entretien annuel de chaque collaborateur pour évaluer et échanger sur la contribution de chacun à la démarche.

II. Le Support d'Idées :

Les bonnes idées naissent souvent de la confrontation inopinée de deux informations d'origine différente. Organiser la circulation de l'information est donc très essentiel, on en parlera ainsi de la gestion des flux de projet ce qui veut dire, la gestion des idées retenues et celles qui ne le sont pas pour la raison de leur non retenues.

Il faut ainsi créer les conditions pour favoriser la créativité en reconnaissant le fait que chacun peu imaginer et proposer des idées, mettre à disposition des moyens pour soumettre une idée et suivre sa progression, définir et afficher clairement les règles de l'évaluation et de la sélection des idées. Puis au final permettre la mise en œuvre des meilleures idées en associant les acteurs (on se rapproche au rôle du personnel de la division⁹), en leur donnant les moyens nécessaires et en reconnaissant leurs contributions.

Figure n°04- Gérer les flux de Projet (le réservoir d'idées)



Source: Élaboré par le Chercheur

En effet, on part de beaucoup d'idées, mais une première sélection restreint le nombre de projet ; les études de faisabilité vont être, pour certain, négatives, et conduire à abandonner encore des projets.

Vu que le ministère maintient le souci d'amélioration et de recherche de procédés nouveaux, la DMP va faire face à ce marché et environnement continuellement instables et changeants. Pour cela elle doit avoir à sa disposition immédiate un réservoir d'idées de réponses au changement des différentes réglementations et des besoins du monde externe. La DMP, est la première responsable sur la gestion de ce réservoir et elle doit veiller à son alimentation continue, en encourageant, en motivant et poussant les salariés à proposer leurs idées.

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

L'élaboration de ce projet repose sur l'implication active de l'ensemble des acteurs de l'innovation : le MPTIC, la DMP en particulier, les universités, les centres de recherche.

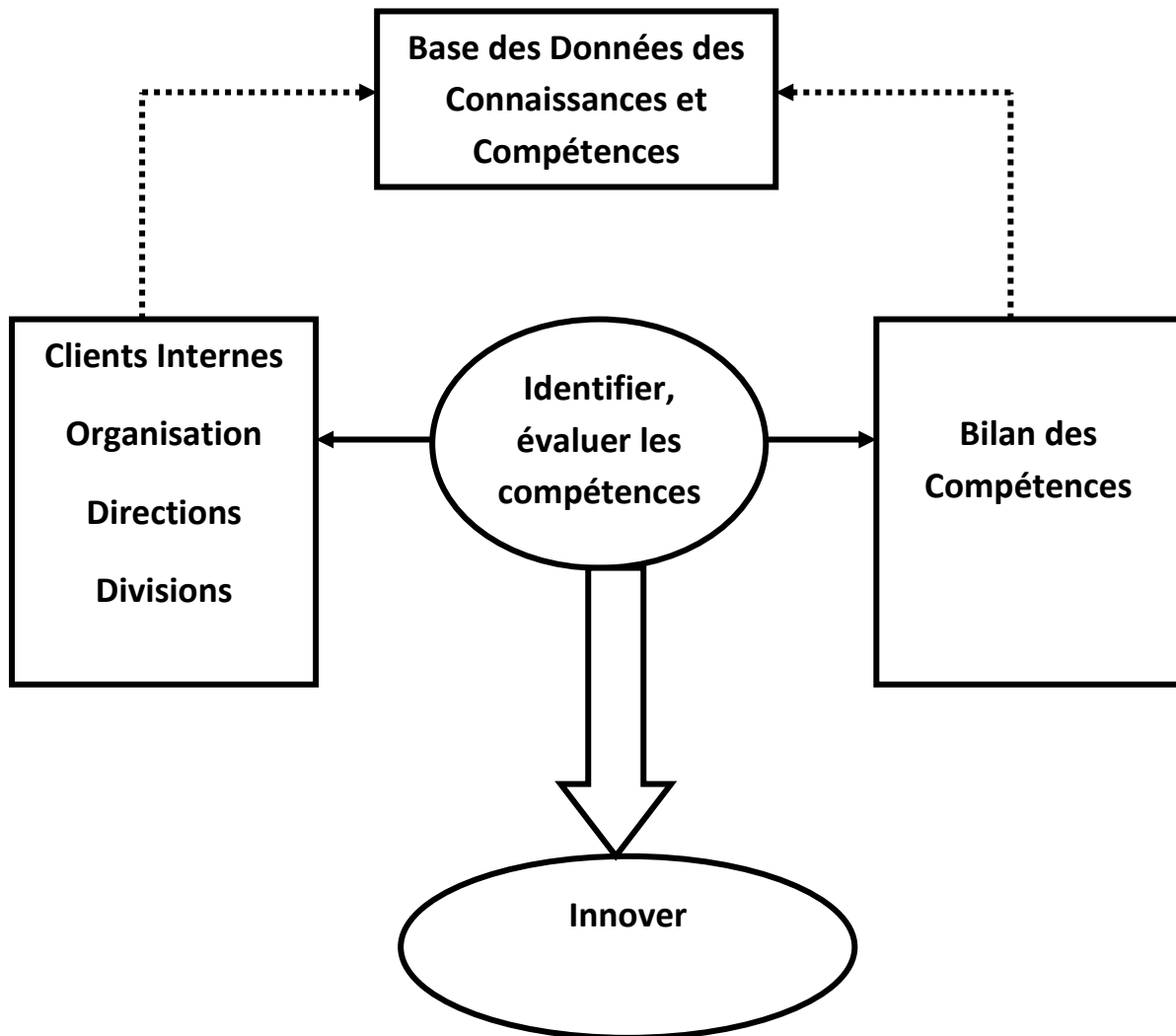
III. Présentation du Projet :

« *IpTIC, L'Innovation en projet TIC* », est telle le non qu'on a apporté à notre projet. Nous allons essayer à travers ce projet, de susciter l'organisation de travailler selon une logique d'innovation. Ce qui veut dire, développer l'organisation selon la base de ses compétences. Il s'agit de réorganiser le travail en fonction des spécialités de chacun. Ce raisonnement (la logique d'innovation) comme représenté dans la figure suivante, prend en considération les différents aspects exploités lors de notre projets (c'est une vue d'ensemble).

Ce projet est un ensemble cohérent de réponses aux enjeux identifiés au diagnostic (la monographie et la discussion sur le Management de l'Innovation) et qui se résument en :

- Développer la culture de l'innovation ;
- Renforcer le lien entre la recherche (que se soit en interne ou en externe) et l'organisation ;
- Assurer le continuum du financement de l'innovation ;
- Favoriser l'ouverture sur le projet en national et en international ;
- Promouvoir l'image innovante du MPTIC.

Figure n°05- La Gestion des Connaissances sous une logique d'Innovation



Source: Élaboré par le Chercheur

D'après les théories relatives à l'innovation (Kleine, Rosenberg, Damanpour, and al) une innovation se diffuse dans l'organisation suivant un processus (linéaire) qui touche différentes catégories d'une simple idée (l'idée en elle-même n'est qu'un ensemble d'informations, formant une connaissance dans un domaine précis), à une nouvelle technologie ou une technologie modifiée. Cependant, la Gestion des Connaissances ou KM, est vue comme un moyen d'améliorer le partage et l'utilisation de l'information, ainsi qu'une façon de capturer les meilleures pratiques afin de favoriser l'innovation.

En effet, l'innovation résulte à la fois d'une nouvelle idée, faisant appel à la créativité d'une réalisation concrète, et de la réponse aux attentes du monde externe voir même interne. Elle vise à obtenir un avantage compétitif en satisfaisant les besoins (soit

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

interne et il s'agit des besoins de l'organisation elle-même, soit externe et là il s'agit des besoins du marché et des besoins de l'environnement qui entoure l'organisation).

En facilitant le partage de l'expérience et en analysant les pratiques de l'organisme (à savoir le MPTIC), nous avons opté pour présenter notre projet (IpTIC) suivant un processus de l'innovation, en expliquant les outils (innovants) utilisés et leur impact sur la performance et la réussite de notre projet. Ce processus représente en vérité une feuille de route. Il sert de véhicule pour l'amélioration de la qualité et de la promotion de l'innovation au sein du MPTIC, en premier lieu la DMP.

1-Architecture du Projet :

L'architecture de ce projet en présente trois niveaux à savoir :

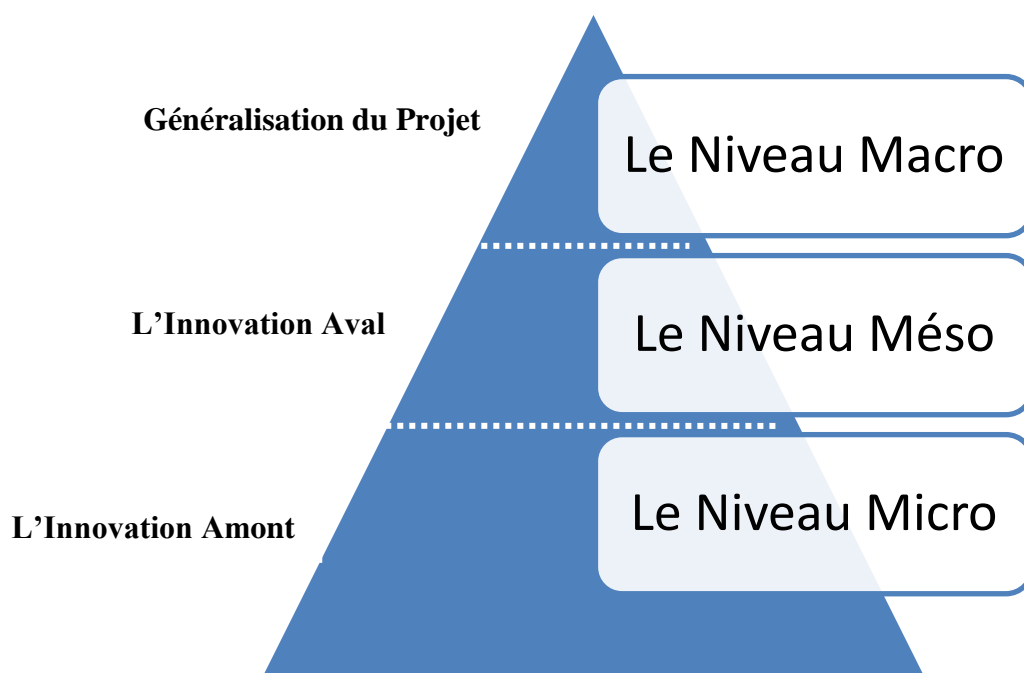
Le Niveau 1 : c'est le **Niveau Micro** du projet, il se décrit principalement dans la préparation de la division à l'introduction d'une démarche d'innovation, pour cela nous devons être capable de gérer nos compétences et nos connaissances, d'où l'intérêt de la mise en place d'un système de gestion des connaissances (l'innovation Amont) ;

Le Niveau 2 : c'est le **Niveau Méso** du projet, il se présente essentiellement en la création d'une plateforme dédiée à l'innovation, permettant au personnel de se rencontrer et de se débâter (l'innovation Aval) ;

Le Niveau 3 : c'est le **Niveau Macro** du projet, et c'est de prolonger le support d'innovation sur l'ensemble des directions et divisions du MPTIC (Généralisation du projet).

Nous présentons à travers ce schéma ces 3 niveaux :

Figure n°06- Architecture du Projet



Source: Élaboré par le Chercheur

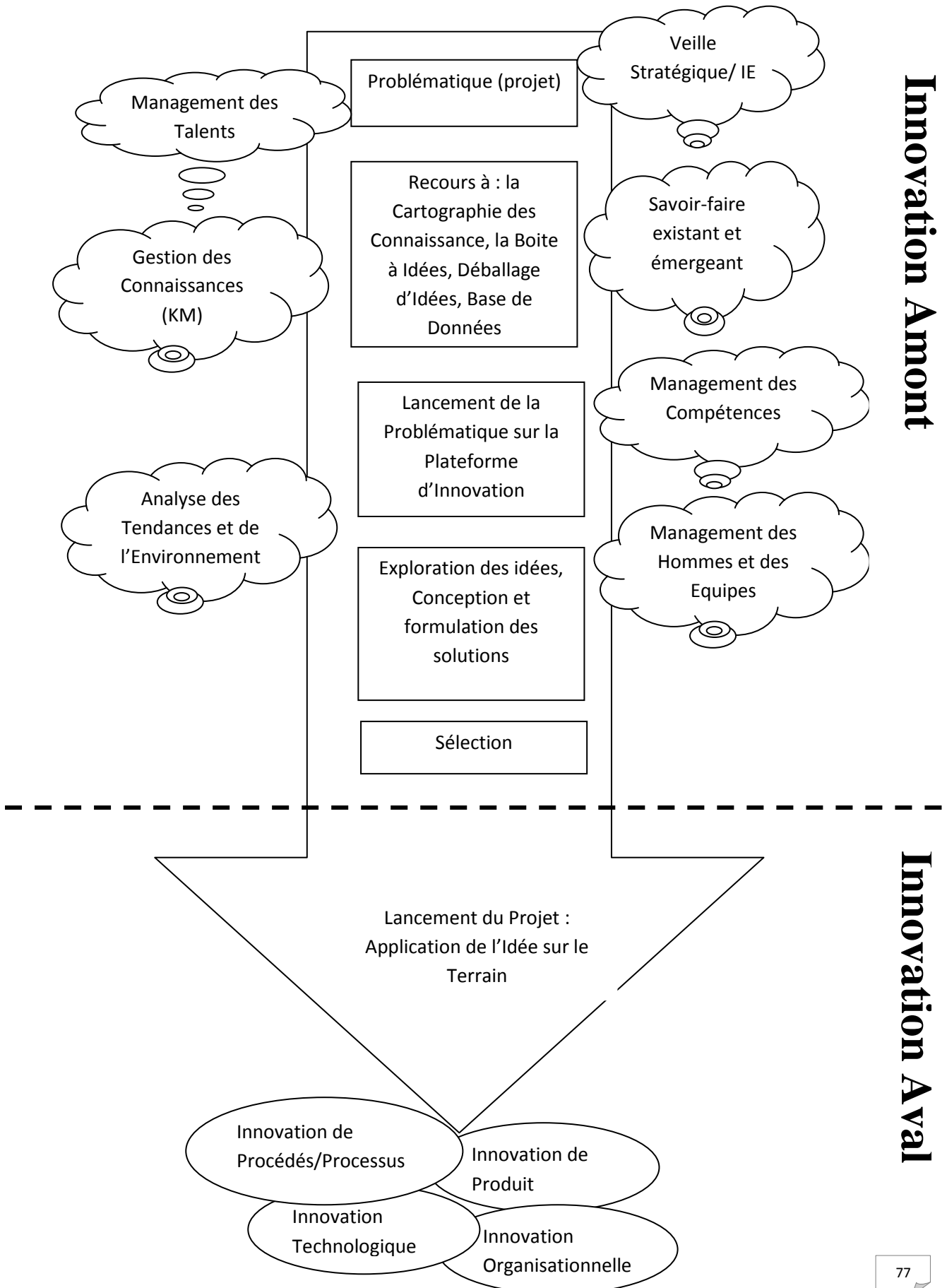
2-Déroulement du projet :

Nous développons à travers ce support (présenté ci-dessous) deux (2) actions qui ont pour objectif de promouvoir et soutenir l'innovation en projets TIC, pour le développement du MPTIC.

Pour ce faire, nous proposons deux (2) formes (étapes) de soutien, à savoir :

- *L'innovation Amont ;*
- *L'innovation Aval.*

Figure n°07- Déroulement du Projet



Innovation Amont

Innovation Aval

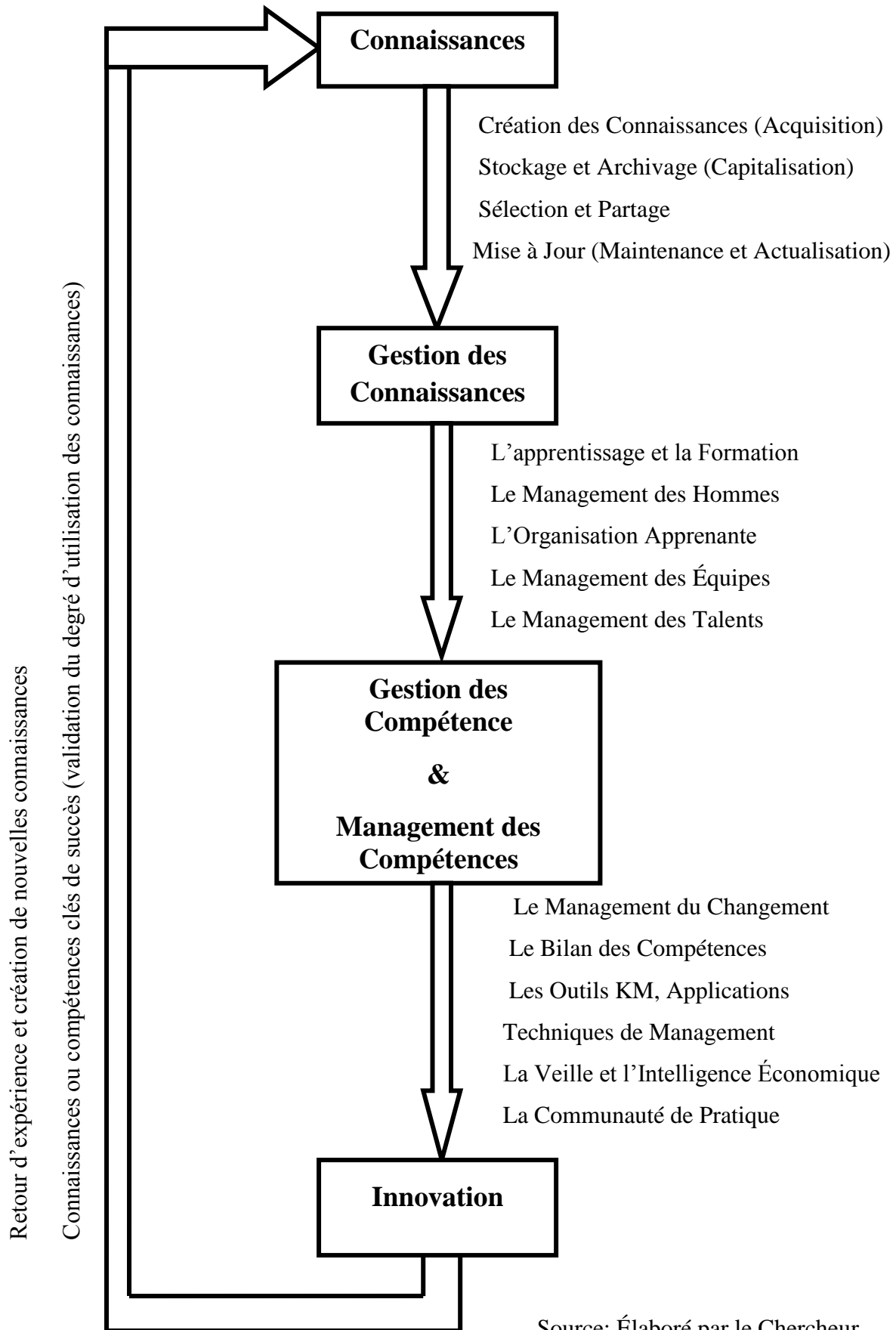
a)- L'Innovation en Amont :

Ici on fait référence aux différentes étapes que reconnaît l'organisation depuis le lancement de la problématique du projet jusqu'au développement du plan d'action (à savoir le choix et la validation de l'idée d'après la vision du projet et l'acceptation des solutions). Ce qui implique, c'est l'étape de l'identification et la préparation.

Le support de l'Innovation Amont repose essentiellement sur la démarche KM, comme présenté au début, de l'idée à l'innovation. Il comprend les différentes étapes à savoir:

- *D'une connaissance à la gestion des connaissances ;*
- *De la gestion des connaissances à la gestion des compétences au Management des compétences ;*
- *De Management des Compétences à l'Innovation.*

Figure n°08- l'Innovation en Amont



Source: Élaboré par le Chercheur

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

b)- L'Innovation en Aval :

Ici on est en phase de lancement et de valorisation d'une innovation à savoir un projet de développement ou d'organisation.

Cependant, la rétroaction nous permet de garder la relation entre les différentes composantes de ce processus, c'est l'effet du Feed-back. En effet, c'est le retour d'expérience des innovations, qui nous permet de créer de nouvelles connaissances et valider les connaissances ou compétences clés dans l'organisation. Ce qui nous montre le lien et la relation entre l'innovation et la connaissance. Tous les éléments du processus sont reliés entre eux.

3-Le Management du Changement, un levier pour la préparation de l'organisation :

Pour remporter l'adhésion des employés sur notre projet organisationnelle (à savoir, l'introduction de l'innovation), il faut consacrer du temps et des moyens à en expliquer les raisons et à montrer comment on va y arriver. Cependant, le management de notre projet doit comprendre une partie conduite de management du changement (sinon il ne dépassera pas le stade d'une bonne idée)

En effet, le management du changement peut se traduire par la prise en charge des aspects non techniques, humains et organisationnels. Dans un tel contexte, et pour pouvoir manager cette transformation nous revenons dans chaque étape de la démarche de ce processus sur l'intérêt et la nécessité de la communication, et de l'utilité d'une cartographie des connaissances. La communication est un élément déclencheur pour chaque phase. Ainsi, pour assurer le suivie et l'exécution de chaque partie de cette démarche nous devons mettre en place ce qu'on appelle Cartographie des Connaissances, qu'on va les présenter ci-dessous.

a)- La communication :

Pour gérer les flux d'information existants dans la DMP, et pour assurer la qualité du circuit de transfert et partage des informations, données et connaissances, la DMP a mis en place une newsletter qui se diffuse une fois tous les trois semaines, suivant un modèle simple. Par but de ne pas remplacer ce moyen par un autre (par faute d'organisation et moyens financier), nous allons proposer des modifications par rapport à ce mode d'usage en gardant le même principe.

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

Cependant, pour assister et veiller à conserver le contact au sein de la division par ce moyen qui permet une transmission d'informations, nous allons proposer des méthodes de communication diversifiées, à mettre en œuvre selon la nature du projet.

Le Brainstorming : littéralement « Tempête dans le cerveau » ou le remue-méninge d'idées, est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur pilote, où on vise à produire le maximum d'idées par expression libre des participants

Le déballage d'idées : un dispositif d'affichage de concepts générés individuellement par les membres d'un groupe de personnes. C'est focus de groupe classique et ordinaire, c'est aussi une réunion de collecte d'idées.

b)- La cartographie des connaissances :

La cartographie des connaissances consiste à pérenniser, développer cette dernière liées aux métiers de l'organisation, ainsi qu'à sa stratégie globale. Elle permet une rapidité dans l'extraction de l'expertise recherchée¹.

Afin de créer une cartographie des connaissances, on (avec la DMP) devait fixer une stratégie, il s'agit d'une stratégie d'innovation. Ceci nous permettra de déterminer les connaissances cruciales pour la DMP. Cependant, c'est une cartographie des connaissances orientée innovation.

À l'issu de cette cartographie nous pourrons déterminer les objectifs de la DMP :

- Le bon déroulement des opérations ;
- La mise en place efficace des interventions ;
- La bonne utilisation des ressources disponibles ;
- La bonne gouvernance de la gestion détaillée de tous programme financé par la FAUDTIC ;
- Evaluation régulière des progrès réalisés.

En effet, cette cartographie en découlera des impacts sur le déroulement du travail et des projets de l'organisme, vu que la partie amont des projets utilise un taux élevé des données de l'organisation. Pour cela et à partir de ce moyen (outil), on vise de collecter et stocker les données pertinentes et essentielles pour le suivi de ses projets (la DMP, en général le MPTIC).

¹ http://ceur-ws.org/Vol-547/160.pdf_page_2-3, consulté le 20/05/2013 à 17h03

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

Cette cartographie un peu général, va nous permettre dans une deuxième (2^{ème}) étape de ressortir les compétences qui selon le chef de la DMP, répondent au mieux aux besoins de la division. Nous devons pour cela, réaliser des interviews, des réunions, des séances d'étude, des tests, pour y arriver en fin à une cartographie bien détaillé qui va être au profit de la DMP pour se généraliser sur l'ensemble du MPTIC.

Cette cartographie nous permet ainsi, de visualiser les relations informelles (puisque l'organigramme nous démontre que les relations formelles), les relations des flux de circulation des connaissances, nous saurons le degré de consultation et de partage entre les différents membres de l'organisation.

4-Le modèle de la Marguerite, pour une bonne gestion des connaissances :

Nous tendons à présenter de manière détaillée les différentes phases qu'accompagnent cette première étape, à savoir l'Innovation Amont. Dans un premier lieu il s'agit de présenter l'approche (ou modèle), pour lequel nous avons opté à mettre en œuvre dans l'organisme du MPTIC, débutant par la DMP.

Le MPTIC doit prendre des mesures pour mettre en place les conditions propices à l'innovation. On se renvoi envers l'étape qui précède le lancement de notre projet, à savoir L'Innovation Amont, qui ses étapes, elles-mêmes peuvent être déjà considérées comme une innovation pour le MPTIC. Puisqu'on essaye de faire du MPTIC une nouvelle organisation sans toucher à son organisation, on y adapte le projet à l'organisation et non pas l'inverse.

Pour ce faire (il s'agit de l'innovation en amont), nous avons opté pour suivre le modèle de **la Marguerite** développée par Jean-Louis Ermine (2002) que nous tenons à le représenter.

Ce choix était fait parmi plusieurs approches et méthodes qui existent (telles que, la méthode MKSM, la méthode de Nonaka, la méthode d'Huber, la méthode de Sveiby, et pleins d'autres), par rapport à son adaptabilité à notre organisation. Nous pouvons résumer les atouts de notre choix par :

- Le modèle prend en compte dans ses processus le coté interne et le coté externe de l'organisation ;
- Il se base dans un de ses processus sur l'apprentissage, et comme le MPTIC, en singulier la DMP, déjà commence à réaliser ce processus (le processus

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

d'apprentissage) grâce au projet FAUDTIC, donc ce qui permet le bon déroulement de cette approche ;

- Il permet à la DMP de garder contact avec l'environnement externe, puisque comme on y remarque cette division doit s'attacher dans son travail avec les autres directions (cette approche lui permet de garder ce contact, vu qu'elle prend en considération l'environnement externe)
- Ce modèle prend en charge les différents aspects (de la Veille, l'IE, le Marketing), qui vont être au profit du bon fonctionnement de la division.

a)- Présentation du Modèle de la Marguerite :

Ce modèle, proposé par Jean Louis Ermine (2002), suppose que la gestion des connaissances est la gestion d'un ensemble de processus cohérents internes et externes. Ces processus clés s'organisent selon un modèle, dit de la marguerite. Ils sont internes, comme la capitalisation et le partage, ou la créativité et l'apprentissage, et aussi externes, comme l'intelligence économique ou la veille, qui doit se nourrir des connaissances internes pour mieux y revenir, ou comme la relation client, le marketing qui agissent comme un filtre sur les immenses potentialités de création et d'évolution des connaissances des entreprises.

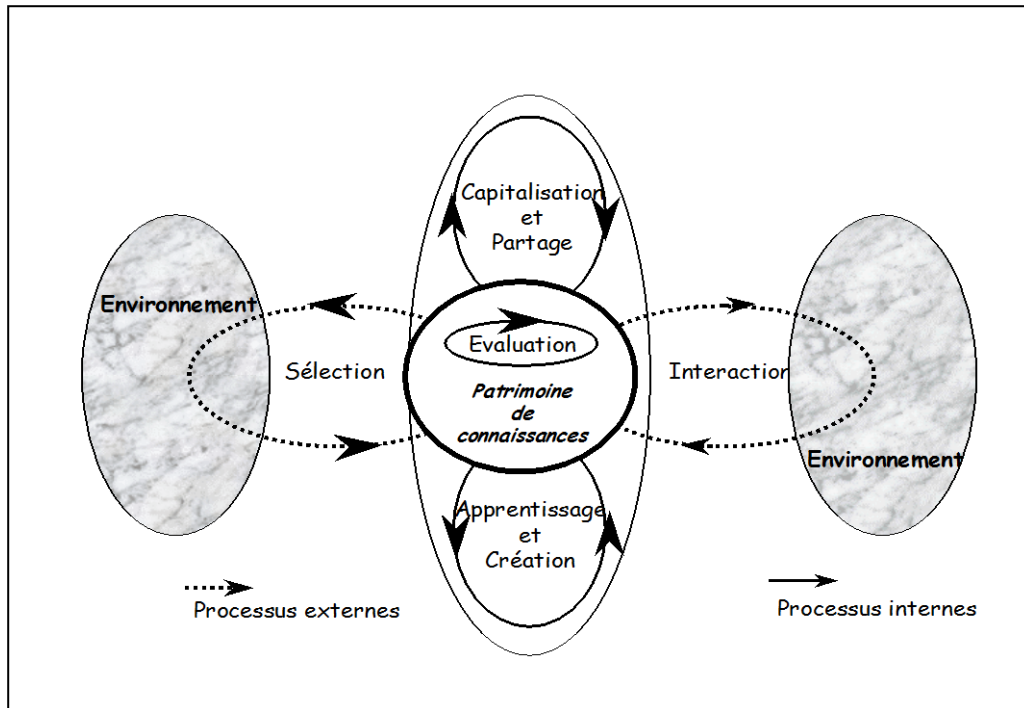
« La Gestion des Connaissances permet de relier les visions classiques des métiers de base avec de nouvelles exigences : relation client, système d'information, intelligence économique, qualité, innovation, etc. Elle fait fonctionner ensemble, dans des processus cohérents, les connaissances critiques qui sont les ressources essentielles de la production de biens et de services et celles qui sont issues de l'environnement économique et concurrentiel. La cohérence s'organise autour du patrimoine de connaissances de l'entreprise, auquel tous les processus clés doivent contribuer et travers lesquels ils coopèrent² ». En effet, le KM n'est que la gestion de ces processus, et la prise en compte de leur rapport avec le patrimoine de connaissances de l'organisation. On peut les décrire en quatre grandes classes, qui correspondent aux “ pétales ” de la marguerite, et une classe

² Benhamou, Ermine, Rosenthal, Sabroux, Rousseau, Tounkara, « Ingénierie des connaissances », page 368, Edition L'Harmattan, 2005.

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

qui correspond au cœur de ce modèle. Pour aller dans le détail, nous allons présenter chaque processus.

Figure n°09- Schéma du Modèle de la Marguerite (J.L.Ermine)³



- **Le processus de capitalisation et de partage des connaissances :** c'est celui qui assure le partage (ou recyclage) de la ressource connaissance dans l'organisation ;
- **Le processus d'interaction avec l'environnement :** un système isolé de son environnement est un système mort. C'est particulièrement vrai pour les connaissances qui se nourrissent des flux d'information de plus en plus considérables qui proviennent de l'environnement de l'entreprise. Le processus qui transforme ces flux d'information en capital de connaissances, utiles pour l'organisation est complexe. C'est, entre autres, le processus de veille ou d'intelligence économique ou stratégique ;
- **Le processus d'apprentissage et de création de connaissances :** processus endogène et collectif qui est à la base de l'évolution des connaissances. Il inclut la problématique de l'organisation apprenante (Learning organisation) et de la créativité ;

³ <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/fr/strategies/pagesco/pdf/proteger-memoire-entreprise.pdf> page4, consulté le 20/05/2013 à 15h53

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

- **Le processus de sélection par l'environnement :** processus évolutionniste par excellence, de sélection des connaissances créées, par des critères de marché, d'acceptabilité..., à la fois économiques et sociotechniques. Il inclut des problématiques de marketing, de relation client... Le problème du KM est d'intégrer ce type de problématique dans une relation forte avec les connaissances critiques de l'entreprise, notamment les connaissances des métiers, par exemple ;
- **Processus d'évaluation du Patrimoine des Connaissances :** à l'ensemble de ces processus, on peut en rajouter un cinquième, qui est entièrement interne au patrimoine de connaissances, puisqu'il s'agit du processus de son évaluation, évaluation qualitative, quantitative, financière... Il commence à exister des méthodes pour évaluer un capital intangible, notamment intellectuel, dans l'entreprise.

b)- Les limites du modèle de la Marguerite :

Le modèle de la Marguerite de Jeans-Louis Ermine est une approche managériale qui s'intéresse à l'angle social de la Gestion des Connaissances. Cela est vu à partir des différents processus qui y sont rattachés. Ceci nous montre que ce modèle se base sur un mécanisme collectif, qui pourrait entraîner des conflits. L'Algérien renferme des lacunes en culture de travail collectif.

Pour cela, on insiste sur la prise en considération du Management du Changement.

Pour s'y diriger dans cette approche, l'organisation est censée être en relation et dialogue constants avec l'environnement externe. Ici on fait référence au partage de l'information, alors que l'organisation se retrouve très réservée pour ses informations «c'est stratégique..... c'est stratégique.....c'est stratégique..... ».

4-Présentation des différentes étapes de l'Innovation Amont :

D'une Connaissance à la Gestion des Connaissances : Les différentes actions à mener pour réussir cette étape sont :

- Création des Connaissances (Acquisition) ;
- Stockage et Archivage (Capitalisation) ;
- Sélection et Partage ;
- Mise à Jour (Maintenance et Actualisation).

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

De la Gestion des connaissances à la Gestion des Compétences au Management des

Compétences : Les différentes actions à mener pour réussir cette étape sont :

- L'apprentissage et la Formation ;
- Le Management des Hommes et des Talents ;
- L'Organisation Apprenante ;
- Le Management des Équipes.

Du Management des Compétences à l'Innovation : Les différentes actions à mener pour réussir cette étape sont :

- Le Management du Changement (ici on vise la Gestion des Conflits) ;
- Le Bilan des Compétences (qui est déjà mis en place à la DMP, mais que nous allons lui attribuer des modifications) ;
- Les Outils KM, Applications ;
- Techniques de Management (tel le PMI, est qui est déjà pris en considération lors du projet FAUDTIC) ;
- La Veille et l'Intelligence Économique
- La Communauté de Pratique (réseaux sociaux, forums d'organisations, rencontres virtuelles, vidéo conférences).

De l'Innovation à la Connaissance : Ici c'est :

- Le retour d'expérience et la création de nouvelles connaissances, l'effet Feed-back ;
- Connaissances ou compétences clés (validation du degré d'utilisation des connaissances).

5-Présentation des différentes étapes de l'Innovation Aval :

Une fois que la DMP change de perception et ne devient plus dominée par une logique administrative et bureaucratique, mais plutôt une logique de Gestion des Connaissances, l'Innovation Aval est atteinte. Nous passons désormais à la seconde action (l'Innovation Aval), sachant que le début de cette action se déroule simultanément avec l'Innovation Aval (il s'agit de la plateforme).

Pour appuyer sur la réussite d'une telle démarche (action), nous avons décidé (en collaboration avec le chef de la DMP), vu que l'innovation est une histoire de tous les jours, de créer une plateforme de Networking permettant ainsi au personnel de la DMP

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

(plus tard l'idée va s'étaler sur l'ensemble des directions du MPTIC) de se rencontrer pour échanger des idées, des conseils et des opportunités d'innovation.

Cependant, développer une plateforme capable d'enregistrer toutes les données qui peuvent être simultanément partagées avec les autres utilisateurs, est un gain de temps et d'efficacité d'une grande valeur. Cette plateforme (qui avec le temps va devenir un logiciel) s'inscrit en tant qu'outil d'une innovation durable et permet des débouchés et utilisations multiples, y compris pour les autres directions. Cette plateforme va être ainsi, utilisée pour partager les documents et stimuler la circulation de l'information et sa disponibilité. Elle va créer aussi, une base de discussion pour les membres du projet, afin de construire des états des lieux partagés.

Elle représente un socle commun des connaissances, qui proviennent de stockage de toutes les informations introduites dans le système, ce qui permet de réutiliser ces connaissances et d'éviter la perte d'idées.

La DMP doit donc s'engager dans une politique long terme mettant en place des éléments composant de ce système et favorisant une vision collective de l'innovation comme facteur de développement transversal à toutes les activités. On vise à travers ce projet (la stratégie du projet) de développer l'expertise technologique et social, l'esprit de la division (voir même le MPTIC), la capacité à exploiter les nouvelles technologies et le goût pour l'innovation. Cette plateforme propose l'ensemble des compétences nécessaires aux différentes phases du développement d'un projet TIC, et crée ainsi un noyau d'expertise au sein du MPTIC. Elle présente un inventaire des savoirs existants qui couvrent les innovations.

a)- le retour de la démarche :

Une telle démarche va être au bénéfice en :

- La plate-forme d'innovation est destinée à offrir des ressources mutualisées (équipements, personnels et services associés) en accès ouvert, principalement au personnel du MPTIC et en particulier aux membres du projet ;
- Elle permet de mener à bien des projets de recherche et développement à forte retombées économiques (notamment en TIC), pouvant aller jusqu'à leur phase d'industrialisation et de mise sur le marché ;

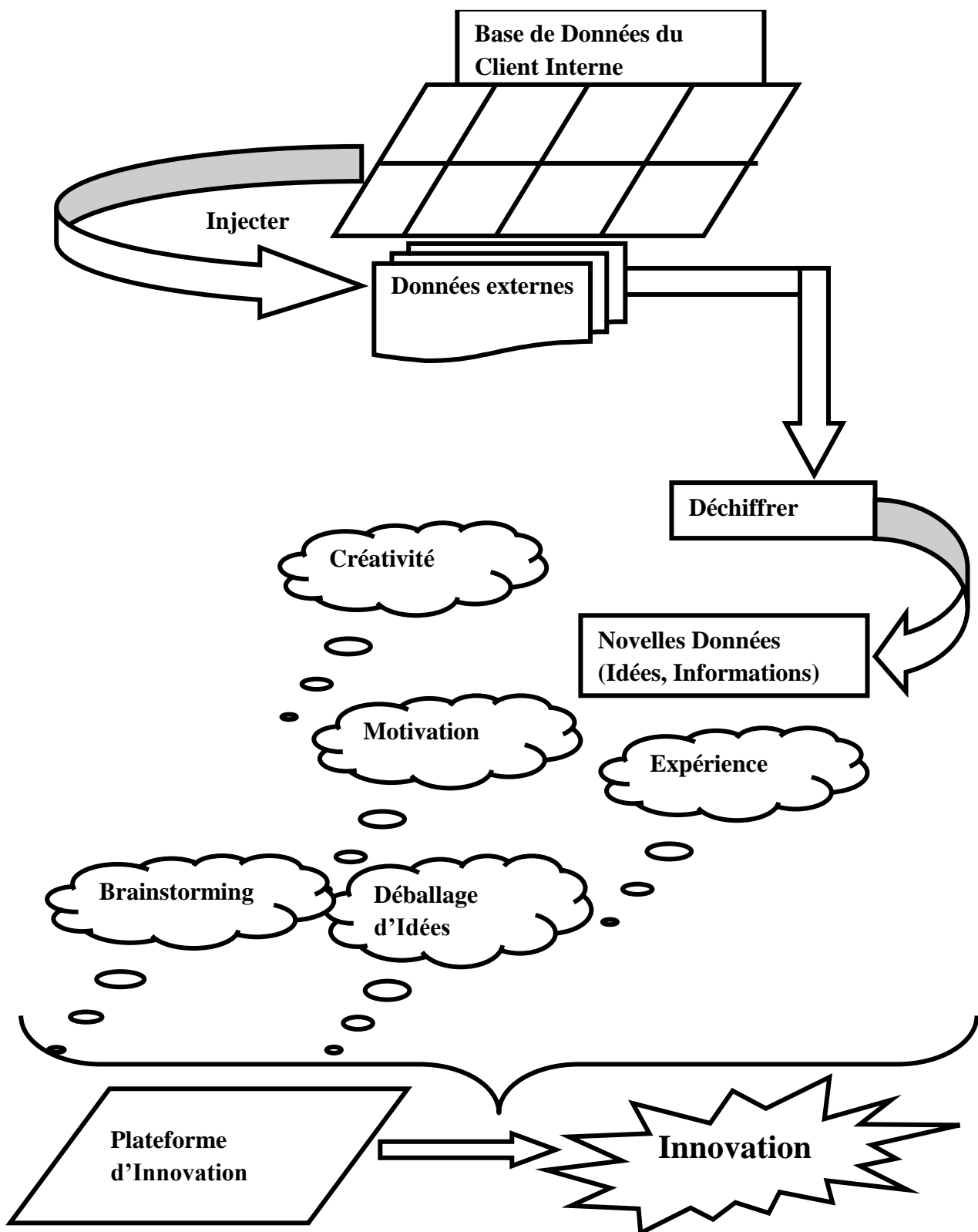
IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

- Elle ouvre la possibilité de procéder à des projets d'innovation, des essais et des tests, de développer des prototypes et/ou des préséries, voire de servir de laboratoires d'usages ;
- La plate-forme d'innovation a donc vocation à répondre à des besoins socioéconomiques (création et renforcement de positions de marché, créer une ère de travail collaboratif) avec une finalité organisationnelle, managériale, procédurales, ou industrielle purement technologique.

b)- Déroulement de la plateforme :

IpTIC, un Projet Dédié à l'Innovation

Figure n°10- D'une Base de Données des Connaissances à une Plateforme d'Innovation



Source: Élaboré par le Chercheur

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Management de l'innovation Gestion des Connaissances, Management des Compétences, les organisations sont aujourd'hui largement invitées à s'intéresser à ces questions dans le cadre de leurs stratégies. Pourquoi, comment, restent des thématiques à étudier selon différents aspects.

Depuis plus d'une quinzaine d'années, nous sommes entrés dans une ère économique nouvelle caractérisée par des exigences fortes en termes de rapidité, de souplesse, de réactivité, de qualité et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité des organisations à s'adapter à cet environnement, en particulier par leur organisation.

La notion de l'innovation, apparue spontanément chez les praticiens, semble, aux regards des premières réalisations, pouvoir constituer dans ce contexte en mutation, une réponse aux questions que se posent les organisations, les dirigeants et le personnel. L'utilisation de cette notion n'est pas sans conséquences : elle oblige notamment l'organisation à prolonger sa réflexion sur son métier, ses connaissances et ses compétences, son marché et toutes technologies, et à installer et développer cette préoccupation chez l'employé.

En effet, il existe une très grande relation entre la Gestion des Connaissances et la capacité d'innovation. Dans le contexte actuel, l'organisation acquiert en permanence les informations, et c'est la gestion des connaissances qui consiste à les stocker en créant ainsi une connaissance interne pour l'organisation. Ces connaissances, à savoir du client interne de l'organisation, en se confrontant à toutes données externes à l'organisation, et grâce aux différents outils, permettent le développement des innovations.

Ainsi, la logique d'innovation au sein du MPTIC, est dominée par une logique administrée bureaucratique. Bien que nous insistons sur la prise en compte de la logique d'innovation sous une logique de compétences, ce qui signifie développer l'organisation selon la base de ses compétences. Il s'agit de réorganiser le travail en fonction des spécialités de chacun.

L'innovation est un véritable enjeu, c'est un moyen de gagner en compétitivité en se dotant d'un avantage concurrentiel. De manière générale, elle correspond à la création de valeur en apportant quelque chose de nouveau tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale.

Conclusion Générale

Cependant, pour instaurer un projet d'innovation au sein du MPTIC, nous avons dû préparer l'organisation à l'adaptation à cette nouvelle culture d'innovation, en se référant aux techniques de management du changement. Ensuite nous avons dressé un processus à suivre pour développer cette culture d'innovation (à savoir le processus de la gestion des connaissances) en premier lieu, et développer l'innovation elle-même en seconde partie.

L'ensemble de ces recherches et travaux nous ont permis d'élaborer un support au processus d'innovation pour le compte du MPTIC, permettant d'utiliser de manière optimale le patrimoine de connaissances dont il dispose. En effet, l'innovation repose essentiellement sur la génération des idées qu'on peut la traduire par la création de nouvelles connaissances ou même le traitement et la sélection des connaissances déjà existantes. On y crée et acquiert une connaissance, qui se transforme en compétence, aboutissant à une innovation. Cependant la Gestion des connaissances est une base et un atout pour l'innovation.

Mais il se trouve qu'en Algérie, l'interaction entre les implications économiques et juridiques, s'attardant sur la notion de management de l'innovation qui ne doit être accompagné que par un transfert technologique, mais aussi par pratique organisationnelle et managériale.

L'Algérie a perdu sa place de productrice, innovatrice, depuis l'année 1984. C'est à partir de 2000, qu'une certaine valorisation s'est redéployée sur les secteurs publics et privés en vue d'intégrer une stabilité sociale et économique dans le pays.

Il faut que les organisations algériennes, en particulier le MPTIC, se rendent compte de la nécessaire modernisation de la ressource humaine et perfectionner les compétences en utilisant rationnellement les potentialités. Car, il ne suffit pas d'avoir un compte bancaire et un capital. C'est l'être humain qui peut contribuer au développement de l'organisation.

Il faudrait repenser à une nouvelle politique permettant à l'organisation de procéder au développement d'une politique d'innovation qui vise à encadrer tous les systèmes qui permettent la compétitivité organisationnelle ; tout en créant, ainsi, des agences d'innovations, des centres techniques pour la recherche pour dépasser les problèmes de relation entre l'université et l'organisation, former le personnel des organisations, et

Conclusion Générale

organiser des réunions systématiques avec l'ensemble des employés des organisations pour les sensibiliser sur la nécessité de prendre en charge l'innovation dans l'organisation.

Face à cet environnement, l'innovation, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'organisation en évolution devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaire. Si la dimension sociale de l'innovation est évidente, elle ne doit pas occulter sa finalité économique. En cela, elle sera un outil ou un moyen de performance de l'entreprise. Cependant de nombreuses problématiques voient le jour :

- La Gestion des Connaissances un atout pour l'Innovation ;
- L'adoption de nouvelles méthodes en management, pour mieux innover ;
- Manager Autrement ... Innover Autrement ;
- Les connaissances au cœur des innovations ;
- La ressource immatériel un renfort pour l'innovation ;
- La Gestion des Connaissances par ses aspects innovants ;

En effet, la performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous. Par notre étude et notre projet nous avons essayé de rapprocher les liens entre les différents acteurs porteurs des connaissances et acteurs de l'innovation. En fait, l'innovation dépend de l'environnement que les responsables et gestionnaires créent pour les employés. Pour cela Ils doivent prendre des mesures pour améliorer la culture d'innovation. Il faut impliquer les travailleurs dans les décisions qui affectent leur travail.

Ainsi, Le processus d'apprentissage n'est qu'un processus de formation qui permet de créer les conditions qui favorisent et facilitent le transfert des connaissances en compétences. De ce fait, l'organisation apprenante est le meilleur profil aux organisations, en particulier le MPTIC, qui veut s'acquérir en monde d'innovation

En MPTIC, nous avons suscité cette organisation à commencer par l'innovation organisationnelle voir managériale et architecturale en utilisant une démarche basée sur la Gestion des Connaissances et des techniques et des outils KM afin de développer cet état d'esprit et cette nouvelle culture chez l'employé algérien. Après avoir conclu cette première étape innovante par un succès organisationnel, l'organisation va élargir son souci

Conclusion Générale

pour reconduire le processus de manière plus systématique pouvant, organiser son management de l'innovation.

De cette première expérience, une porte de questionnement s'ouvre dans ce domaine, à savoir le Management de l'innovation, qui nous pousse à creuser de plus et ainsi s'interroger pour la suite de nos travaux sur :

Innover la Connaissance ... un paradigme organisationnel

Bibliographie :

Ouvrages :

AILLERT François, « 6 clés pour l'innovation : la recherche et la compétitivité », Edition Afnor, 2009.

AIT EL HADJ Smâil, BRETTE Olivier, « Innovation, Management des processus et création de valeur », Edition L'Harmattan, 2006.

ALLARD-POESI Florence, PERRET Veronique, « La recherche action », Edition E-Theque, 2004.

ALTER Norbert, « L'innovation Ordinaire », Edition Quadrige/PUF, Paris, 2010.

BALLAY J-F, «le rôle de l'information et des hommes dans la gestion des connaissances », Edition Lavoisier, 1999.

BENHAMOU, ERMINE, ROSENTHAL, SABROUX, ROUSSEAU, TOUNKARA, « Ingénierie des connaissances », Edition L'Harmattan, 2005.

BLOCH Alain, DELERM Sophie Morin, « Innovation et création d'entreprise : de l'idée à l'organisation », Edition ESKA, Paris, 2011.

BOUCHARD Marie-J, « L'économie sociale, vecteur d'innovation », Edition PUQ, 2011.

BOUNFOUR Ahmed, « Management des ressources immatérielles », Edition Dunod, 1998.

BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, « La gouvernance de l'innovation : marché et organisations », Edition L'Harmattan, 2007.

BOUVIER-PATRON Paul, « Entreprise et innovation : vers l'inter-organisation innovante responsable ? », Edition L'Harmattan, 2011.

BRINGER Jean, MEERT Denis, RAQUIN Michel, TENEAU Gilles, « Le conseil en organisation : évolutions et perspectives », Edition L'Harmattan, 2011.

CARLIER Alphonse, « Intelligence économique et Knowledge Management », Edition Afnor, France, 2012.

CORSI Patrick, NEAU Erwan, «Les dynamiques de l'innovation », Edition Lavoisier, Paris, 2001.

DE RONGÉ Yves, CERRADA Karine, « Contrôle de gestion : 3 », Edition Pearson Education, France, 2012.

DEBRAY Cécile, FAMERY Sarah, « Le bilan des compétences », Edition Eyrolles, 2010.

DEJOUX Cécille, « Gestion des compétences et GEPEC », Edition Dunod, 2008.

DEJOUX Cécille, « La gestion des compétences en ressources humaine », Edition E-Theque, 2003.

DEMEURE Claude, « Aide Mémoire : Marketing : 6 », Edition Dunod, 2008.

DIEZ Robert, SARTON Laurence, « Transférer les compétences : comment éviter les pertes de compétences stratégique », Edition Eyrolles, 2012.

DUMÉZ Hervé, « Management de l'innovation, management de la connaissance », Edition L'Harmattan, 2001.

ERMINE Jean-Louis, « La Gestion des Connaissances », Edition Lavoisier, Paris, 2003.

FAYOLLE Alain, «Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre », Edition Dunod, Paris, 2004.

FERNEZ-WALCH Sandrine, ROMON François, « Management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Edition Vuibert, 2006.

FILLOL Charlotte, « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? Etudes de cas chez EDF », Edition L'Harmattan, 2009.

FRASER Pierre, « le e-Learning dans les organisations : du pourquoi au comment : 1 », Edition Groupe Axone, 2006.

GROFF Arnaud, « Manager L'innovation », Edition Afnor, 2009

HOSDEY Alain, ROGISTER Jacques, « la formation en entreprise : es clés de la réussite », Edition Edipro, 2009.

INGHAM Marc, « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck supérieur, 1995.

KALIKA Michel, ROWE Frantz, FALLERY Bernard, « Système d'information et management des organisations : cas et applications », Edition Vuibert, 2012.

KLEIN Juan-Luis, HARRISSON Denis, « L'innovation sociale : émergence et effet sur la transformation des sociétés », Edition PUQ, 2006.

LAMAIRÉ Lucien, « Sciences de l'innovation et logique de la création », Edition L'Harmattan, 2001.

LARECHE Blandine, « L'innovation orchestrée : risque et organisation », Edition l'Harmattan, 2003.

LESIAN-DELABARRE Jean-Marc, « l'adaptation et l'intégration scolaire : innovation et résistances institutionnelles », Edition ESF, 2000.

LESZCZYNSKA Dorota, « Management de l'innovation dans l'industrie aromatique : cas des PME de la région de Grasse », Edition L'Harmattan, 2007.

LEVY-LEBOYER Claude, « La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises : 2 », Edition d'organisation, 2009.

LEVY-LEBOYER Claude, « Le bilan de compétences », Editions d'Organisation, 1993.

LIVIAN Yves-Frédéric, « Organisation : théories et pratiques : 4 », Edition Dunod, 2008.

LOUAFI Tayeb, PERRET Francis Luc, « Créativité & innovation : l'intelligence collective au service du management de projet », Edition PPUR presses polytechniques, 2008.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka, « Knowledge-Creating Company », Edition De Boeck Supérieur, 1997.

PÉREZ Roland, BRABET Julienne, « Management de la compétitivité et emploi », Edition L'Harmattan, 2004.

PRAX Jean-Yves, « Manuel du Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur : 3 », Edition Dunod 2012.

PRAX Jean-Yves, « Le guide du knowledge management », Edition Dunod, 2000.

RACQEZ Sophie, « Innovation créative », Edition Edipro, 2011.

REIX Robert, FALLERY Bernard, KALIKA Michel, « Système d'information et management des es organisation : 6 », Edition Vuibert, 2011.

ROCHE Loïk, GRANGE Thierry, « Innovation et technologie : créativité, imagination et culture technique », Edition Maxima, 1999.

STORHAY Patrick, BOUVARD Patrick, « Knowledge Management », Edition EMS, 2002.

TIDD Joe, BESSANT John, PAVITT Keith, « Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel », Edition De Boeck supérieur, 2006 .

TREMBLAY Diane-Gabrielle, « Innovation, technologie et qualification ; multidimension et complexité du processus d'innovation », Edition PUQ, 1996.

Revue et articles :

BOUTELITANE, « *Management des Connaissances et Processus d'Innovation* », 2005.

DAVEL Eduardo, TREMBLAY Diane-Gabrielle, « Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique », Edition Presse de l'université du Québec, publication 2011.

DEJOUX Cécille, « Gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation d'une classification des entreprises », Publication de la revue Gestion 2000, volume 15, n° 2, 1998.

GAUTHIER Benoît, « de la problématique à la collecte de données », Recherche Sociale 5^{ème} édition, Edition Presse de l'université du Québec, publication 2008.

GRENIER Corine, « L'organisation orientée diversité : émergence d'une théorie et intérêts de recherche », Edition Euromed Management, cahier de recherche n°07, 2007.

OECD, « Études de l'OCDE sur l'innovation environnementale Politique environnementale, innovation technologique et dépôts de brevets *Études de l'OCDE sur l'innovation environnementale* », OECD Publishing, 2008.

OUBRICH Mourad, « L'intelligence économique, une réponse aux problèmes de création des connaissances », Publication de la revue Gestion 2000, volume 21, n° 4, 2004.

PAQUETTE, GILBERT, « Modélisation des connaissances et des compétences : Un langage graphique pour concevoir et apprendre », Edition Presse de l'université du Québec, publication 2002.

PAVIE Xavier, « Management stratégique des services et innovation : complexité et nécessité », Cahier de la recherche innovation et service, volume, Edition L'Harmattan, 2010.

Dictionnaires :

Le dictionnaire Larousse

Le dictionnaire Le Petit Robert

Sites Web :

<http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5762>

<http://ceur-ws.org/Vol-547/160.pdf>

<http://www.inptic.educ.dz>

<http://www.champagne-ardenne.cci.fr/fr/strategies/pagesco/pdf/protoger-memoire-entreprise.pdf>

<http://www.oecd.org/fr/edu/34050240.pdf>

<http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=29948>

Textes officiels :

Journal officiel n°6, Février 2012.

Presse :

Le journal de La Nouvelle République du 27/09/12.

Le quotidien Liberté du 15/05/13.

Autres Sources :

Documents internes du MPTIC.

ANNEXES

École Nationale Supérieure de Management
ENSM Alger

**Ministère de la Poste et des Technologies de
l'Information et de la Communication**

MPTIC

Questionnaire pour la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour
l'obtention du diplôme de Master Académique

Option : Management des Organisations

Sujet :

**Le Management de l'Innovation une Formule
de Gestion des Connaissances**

Annexe1

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de Master Académique en Management des Organisations, nous avons l'honneur de solliciter votre participation à une enquête relative à l'évaluation de la qualité de la Gestion des connaissances et de l'Innovation au sein du MPTIC.

A ce sujet, nous vous prions de bien vouloir nous porter votre aide en répondant à ce questionnaire anonyme qu'on vous soumet.

Soyez en sur que ces renseignements ne seront utilisés que pour le travail de recherche que nous effectuons, et cela pour en assurer une meilleure qualité de décisions et de recommandations.

Remarque : Mettez une croix (X) devant les réponses qui vous concernent.

En vous remerciant de votre précieuse collaboration.

Annexe1

✓ **Information Générales :**

1- Depuis quand êtes-vous employé au sein du MPTIC ?

.....
.....
.....
.....

2- A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Haut responsable | <input type="checkbox"/> |
| Cadres | <input type="checkbox"/> |
| Poste intermédiaires | <input type="checkbox"/> |
| Employés | <input type="checkbox"/> |
| Ouvriers | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> |

3- Avez-vous occupé d'autres postes auparavant ?

a)-Dans cet organisme

Oui

Non

b)-En dehors de cet organisme

Oui

Non

4- Le climat de travail dans votre organisme est-il ?

Favorable

Défavorable

Annexe1

✓ La Gestion des Connaissances :

1- Quel est le type de communication utilisé au sein de votre organisation ?

Horizontale

Transversale

Informelle

2- En quelle fréquence avez-vous assisté à un Brainstorming ?

1

2

3

4

5

6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement (peu), moyennement, souvent).

3- Que pensez-vous des informations qu'on vous communique ?

1

2

3

4

5

6

(Pas du tout importantes, rarement importantes, peu importantes, moyennement importantes, importantes, très importantes).

4- Vous est-il communiqué une information lors de la mise en place d'un nouveau projet ?

1

2

3

4

5

6

Annexe1

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement (peu), moyennement, souvent).

5- Votre organisme, remplit t-il pour vous une information précise de l'environnement externe ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, information pas du tout précise, information peu précise, information moyennement précise, information précise, information très précise).

6- Les informations qui concernent votre organisme sont-elles sauvegardées et stockées ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement (peu), moyennement, souvent).

7- Estimez-vous que ces informations se transforment elles en connaissances?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais efficaces, rarement efficaces, peu efficaces, moyennement efficaces, efficaces, très efficaces).

8- Lors de l'acquisition, le stockage et la capitalisation de ses connaissances, le recours aux différents outils (TIC) est-il?

Annexe1

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(pas du tout utile, rarement utile, peu utile, moyennement utile, utile, très utile).

9- Quel est le degré de votre implication au sein de votre organisme par rapport à ces différentes pratiques ?

Pratique	Rare	Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
Gestion des Connaissances						
Gestion Electronique des Données						
Base de Données						
Veille						
Intelligence Economique						

10- Quel serait l'impact de perte de vos connaissances ?

a)-Par faute d'organisation :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

b)-Dans le cas de départ:

- 1
- 2
- 3
- 4

Annexe1

5

6

(Impact jamais important, impact rarement important, impact peu important, impact moyennement important, impact important, impact très important).

11- Participez-vous aux décisions de votre direction (sous-direction, division, organisme) ?

1

2

3

4

5

6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement, souvent, tous le temps).

12- Pouvez-vous présenter dans des termes clairs, le profil stratégique (missions stratégiques) de votre organisme ?

1

2

3

4

5

6

(Jamais, présentation pas du tous clairs, présentation peu claire, présentation moyennement claire, présentation claire, présentation très claire).

13- Avez-vous une connaissance précise de ce que contient dans les grandes lignes le plan stratégique de votre direction (sous-direction, division) ?

1

2

3

4

5

6

Annexe1

(Jamais, connaissance pas du tous précise, connaissance peu précise, connaissance moyennement précise, connaissance précise, connaissance très précise).

14- Selon votre connaissance les objectifs décrits dans les grandes lignes de votre plan stratégiques, ont-t-ils été réalisés ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, très rarement, rarement, très peu, peu, beaucoup).

15- Pour votre travail, les informations communiquées sur le plan stratégique réel et son avancement dans le temps, sont elles?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais suffisantes, très insuffisantes, insuffisantes, moyennement suffisantes, suffisantes, très suffisantes).

16- Avez-vous profité d'une formation ?

a)- En Algérie :

Oui

Non

b)- A l'étranger :

Oui

Non

Annexe1

✓ L'Innovation :

1- Utilisez-vous dans votre travail (organisme), des outils TIC ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement (peu), moyennement, souvent).

2- L'organisation a-t-elle exploité au cours de ces trois dernières années de nouveaux outils informatiques (technologiques) ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, rarement, peu d'outil, moyenne utilisation d'outils, beaucoup d'outils, maximum d'outils).

3- Avez-vous faites des initiatives créatives dans le but d'améliorer la performance du travail ?

- Oui
- Non

4- Si oui, ont-elles-étaient prise en considération ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Annexe1

(Jamais, rarement, très peu, peu, souvent, beaucoup).

5- Votre organisme réalise-t-il des alliances stratégiques (des partenariats et des relations pour compenser une certaine faiblesse) ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement, souvent, tout le temps).

6- Exercez-vous une activité de recherche et développement (dans votre département, direction) ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement, souvent, tous le temps).

7- Si votre réponse est entre 2 et 6, quelle a été cette activité ?

Développée dans votre organisme (dans un service selon un besoin)

Développée dans votre organisme (sur plusieurs services)

Développée dans votre organisme (réservée à la sous-direction)

Développée dans votre organisme (réservée à la direction)

Exercée dans votre organisme à l'extérieur de son siège (par exemple dans le CATICTA, de Sidi Abdallah)

Externalisée (bureau d'études, etc.)

8- Quand avez-vous entendu parler de l'innovation pour la première fois dans votre organisme (à part de la sous-direction d'innovation) ?

Jamais

Avant 2010

Annexe1

Entre 2010 et 2012

Au cours de cette année (2013)

9- Que signifie pour vous innover ?

Créer un nouveau produit

Concevoir une nouvelle organisation du travail

Déposer un brevet

Nouveaux services aux clients

Concevoir une nouvelle technologie

Autre (merci de préciser)

.....
.....
.....
.....

10- Faites-vous de l'innovation dans votre département (direction ou sous-direction) ?

1

2

3

4

5

6

(Jamais, très rarement, rarement, occasionnellement (peu), moyennement, souvent).

Question ouverte :

L'innovation est devenue une nécessité dans un monde complètement changeant. Que pensez-vous de la mise en œuvre d'un projet d'introduction de l'Innovation pour le compte du MPTIC ? Pouvez-vous s'adapter avec un nouveau mode de travail basé sur l'approche de Gestion des Connaissances ? Qu'est ce qui manque au MPTIC, pour être innovant ? Quelles suggestions auriez-vous à faire afin d'améliorer un tel projet ?

Déroulement du recensement :

La méthode de collecte des données choisie est le questionnaire. Le questionnaire est le support par lequel on traduit les objectifs de l'enquête en interrogations pour obtenir des interviewés les informations susceptibles de répondre à la question initiale (Demeure, 2008).

1- Objectifs de l'étude :

Le recensement est réalisé dans le cadre du projet IpTIC, à savoir, l'introduction de l'innovation dans les projets TIC. L'étude vise à :

- Mieux connaître les profils et les attentes du personnel de la DMP en premier lieu et ainsi du personnel du MPTIC de façon globale, pour permettre la généralisation du projet ;
- Déterminer l'intérêt du personnel à l'innovation ;
- Déterminer l'intérêt du personnel pour l'organisation du savoir immatériel de l'organisation ;
- Déterminer l'intérêt des répondants pour un tel projet.

2- L'élaboration du questionnaire :

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, suivi d'une question ouverte à la fin avec la possibilité de répondre ou non. Nous avons évité trop de questions ouvertes pour ne pas engendrer des refus de réponses et des réponses assez longues et variées. En outre, il existe un ensemble de questions que nous qualifions de questions d'identification ou intimes.

Le questionnaire se présente sous forme de rubriques :

- **La première** vise à définir des informations présentant les caractéristiques générales de la personne questionnée. Elle est composée de quatre questions. Elles sont dites d'identification ;
- **La deuxième** traite de l'organisation de la Gestion des Connaissances. Elle comprend dans l'ensemble quinze (15) questions se rapportant à la connaissance, sa qualité, ses outils et sa mise en application ;

Annexe2

- **La troisième** porte sur l'innovation. Elle est composée de dix (10) questions ;
- On en finit notre questionnaire par un questionnement ouvert.

3- L'accompagnement du Questionnaire par les échelles de mesure :

Nous avons fait au cours de notre questionnaire appel aux différentes échelles à savoir:

- L'échelle Dichotomique ;
- L'échelle de Likert ;
- L'échelle d'Osgood ;
- Différentes échelles sémantiques telles que : l'échelle d'évaluation, l'échelle d'importance, l'échelle de satisfaction, et l'échelle de fréquence.

Nous avons ainsi, fait recours au logiciel SPSS (Version française 8.0), pour effectuer le traitement et l'analyse des résultats.

4- La démarche du recensement :

L'enquête s'est déroulée entre le 15 Avril et le 08 Mai 2013 par le biais d'un questionnaire en format électronique et en format papier (présenté en Annexe).

384 personnes employées au sein de MPTIC ont été contacté par ce questionnaire. 207 personnes employées ont répondu à tout ou partie du questionnaire ; soit un taux de réponse d'environ 54%.

Les personnes interrogées avaient le choix de ne pas répondre au trois (3) parties proposées du questionnaire, selon le domaine d'application (domaine de travail). 42 personnes ont pris le temps de répondre à la question ouverte présentée en clôture du questionnaire.

5- Le Rapport :

Le rapport présente l'ensemble des résultats de l'étude à travers:

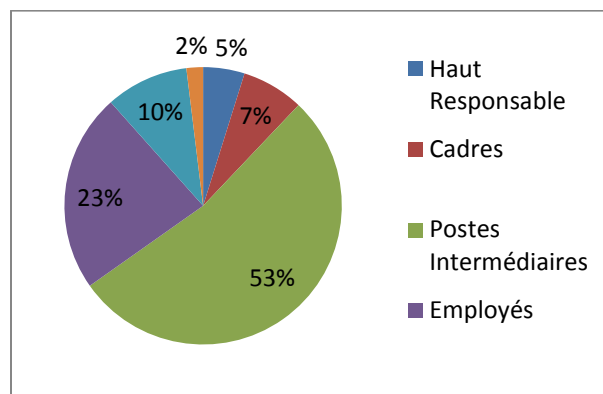
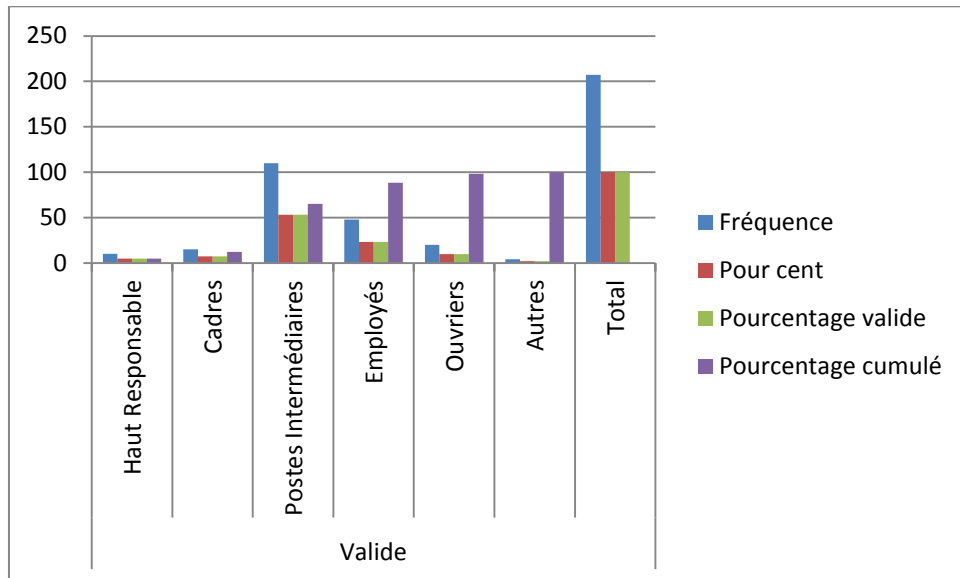
- **Les tris à plat:** ils présentent les effectifs et pourcentages sous la forme de tableaux et graphiques ;
- **Les tris croisés:** ils analysent les corrélations pouvant exister entre les deux variables, la Gestion des Connaissances et l'Innovation, pour en tirer à la fin les meilleures suggestions ;
- **Les commentaires:** Lecture des résultats les plus pertinents.

Suite à une tournée orientée vers le Management de l'innovation et suite à des recherches approfondies nous allons contribuer à construire un fond de penser propre au MPTIC dans le domaine du management de l'innovation. Pour cela, nous devons tous d'abord, essayer de présenter une monographie de la Gestion des connaissances, en décrivant et analysant ce processus au sein de l'organisation algérienne, le MPTIC en singulier, pour le familiariser avec l'innovation, qui lui est devenue impérative.

Annexe3

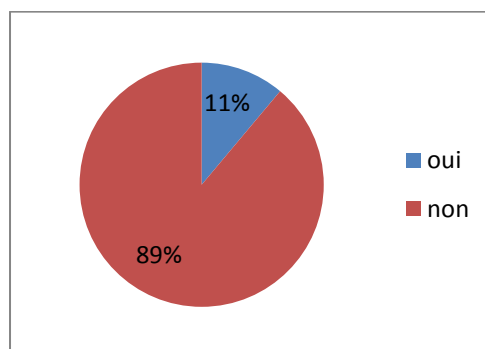
✓ Information Générales :

A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

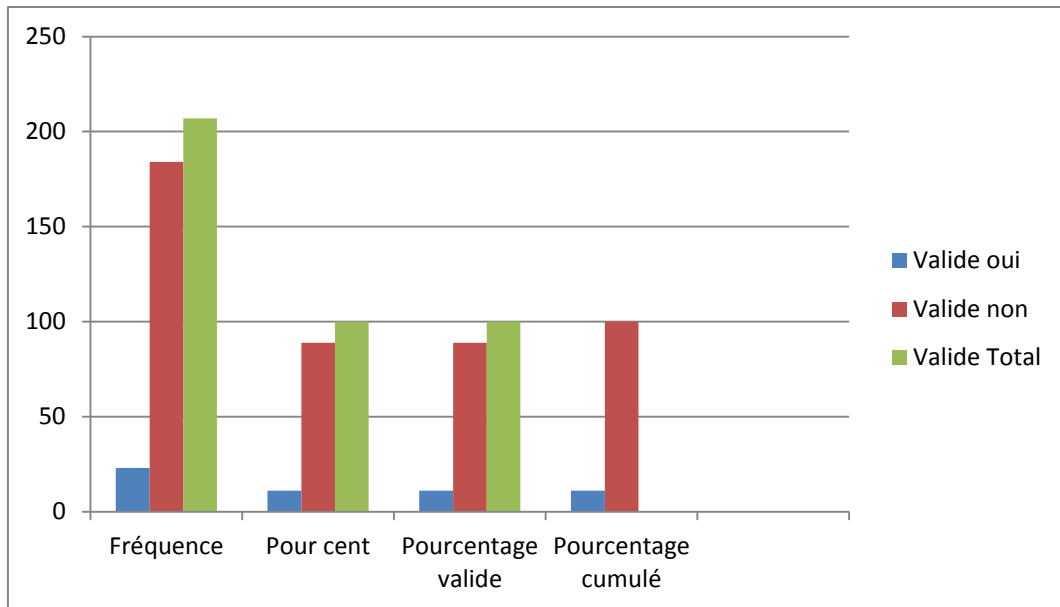


Avez-vous occupé d'autres postes auparavant ?

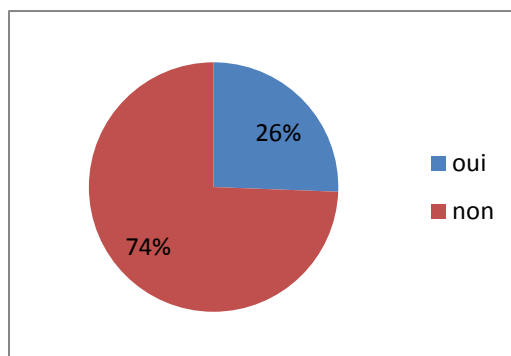
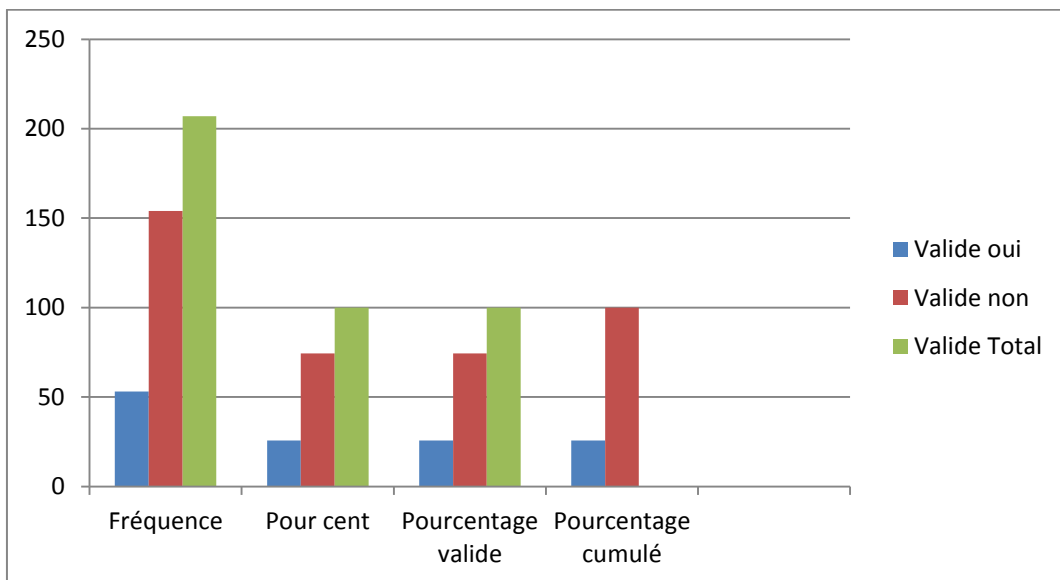
a)-Dans cet organisme :



Annexe3

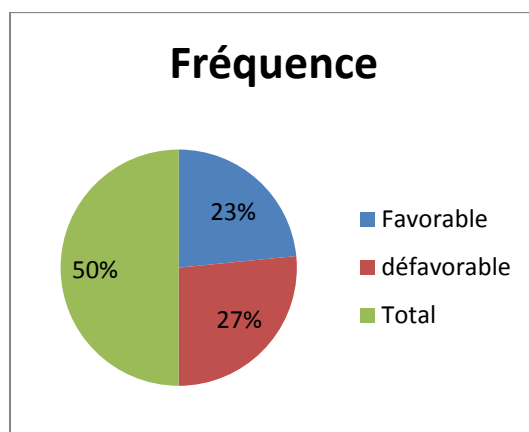
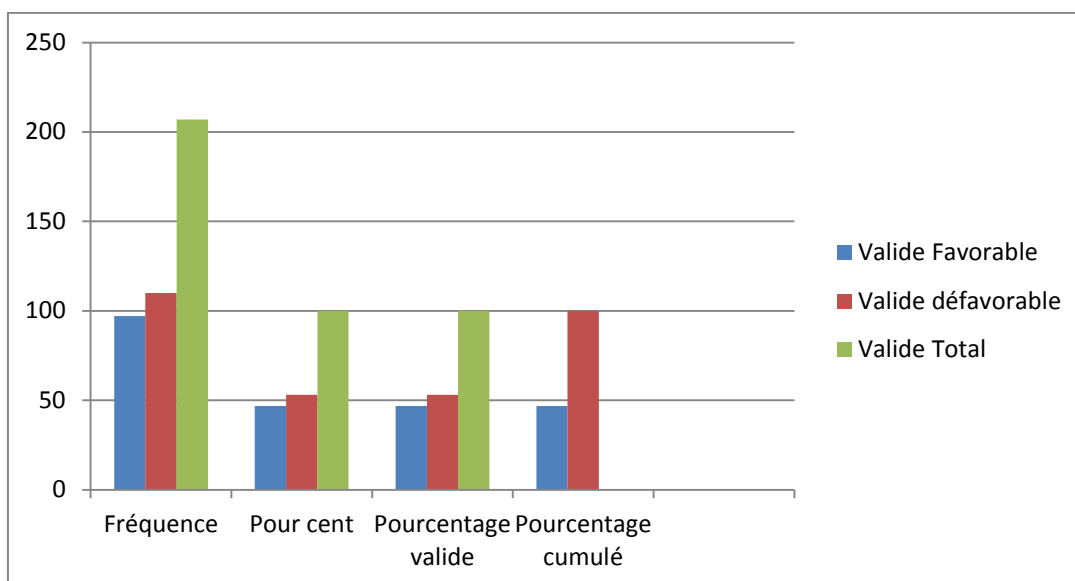


b)-En dehors de cet organisme



Annexe3

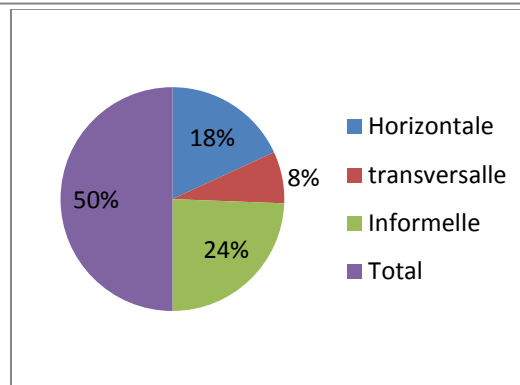
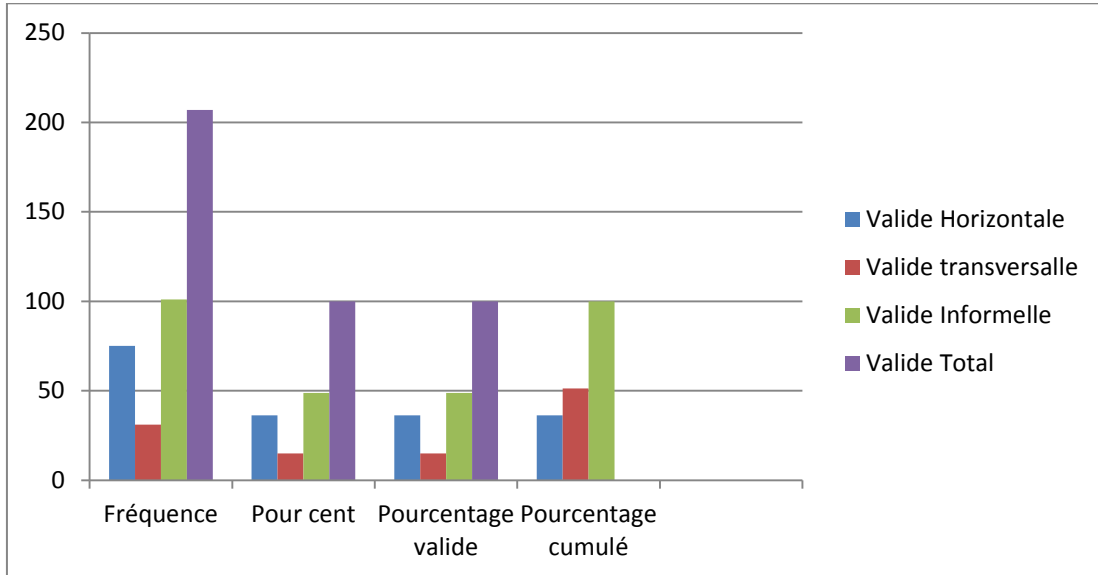
Le climat de travail dans votre organisme est-il ?



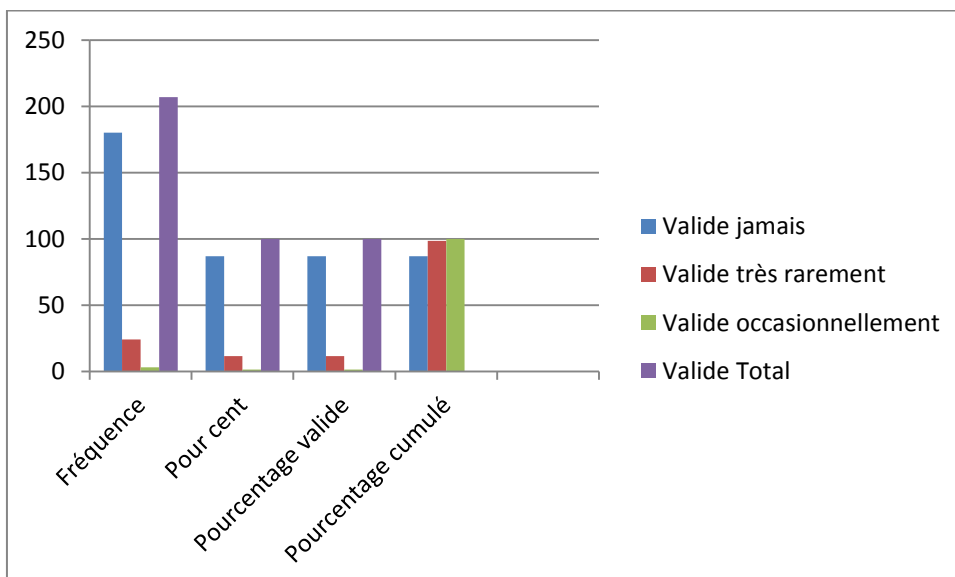
Annexe3

✓ La Gestion des Connaissances :

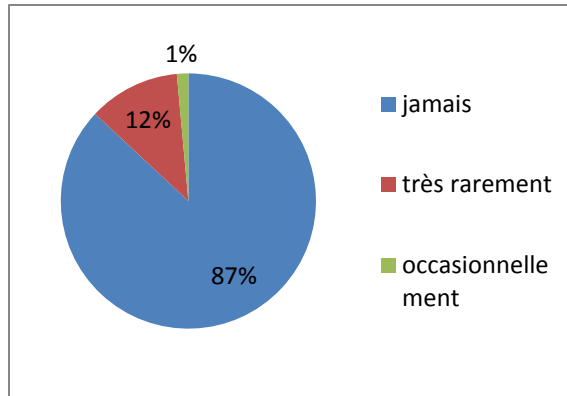
Quel est le type de communication utilisé au sein de votre organisation ?



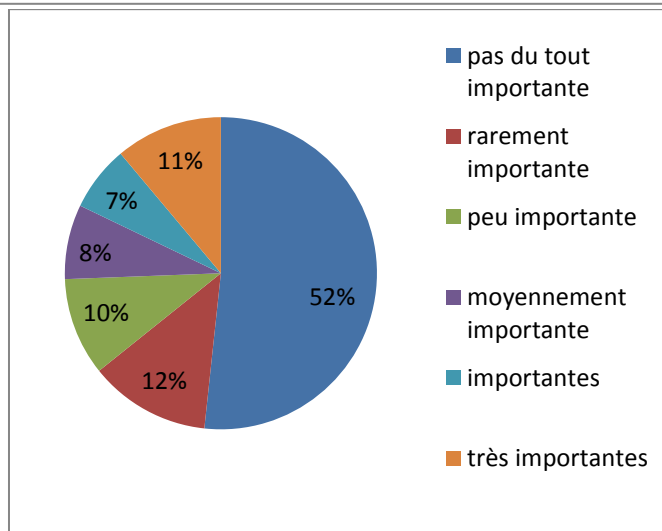
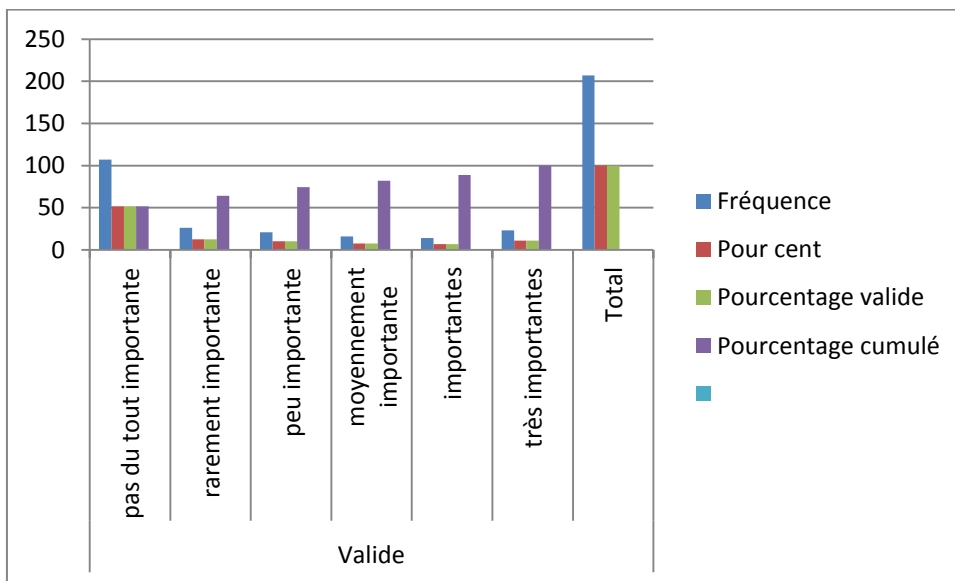
En quelle fréquence avez-vous assisté à un Brainstorming ?



Annexe3

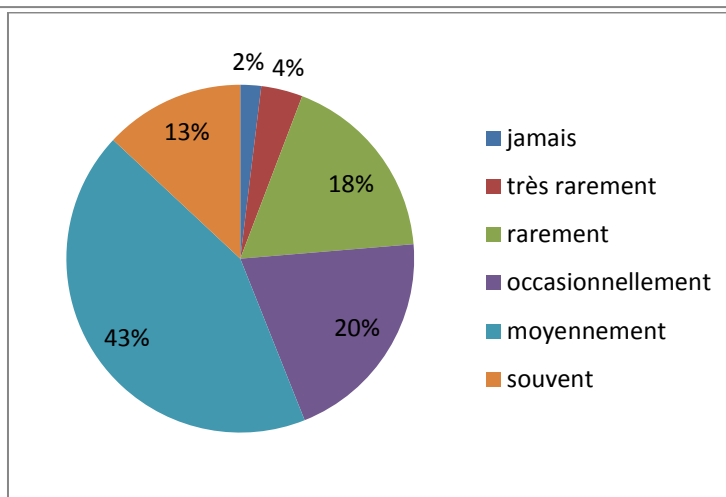
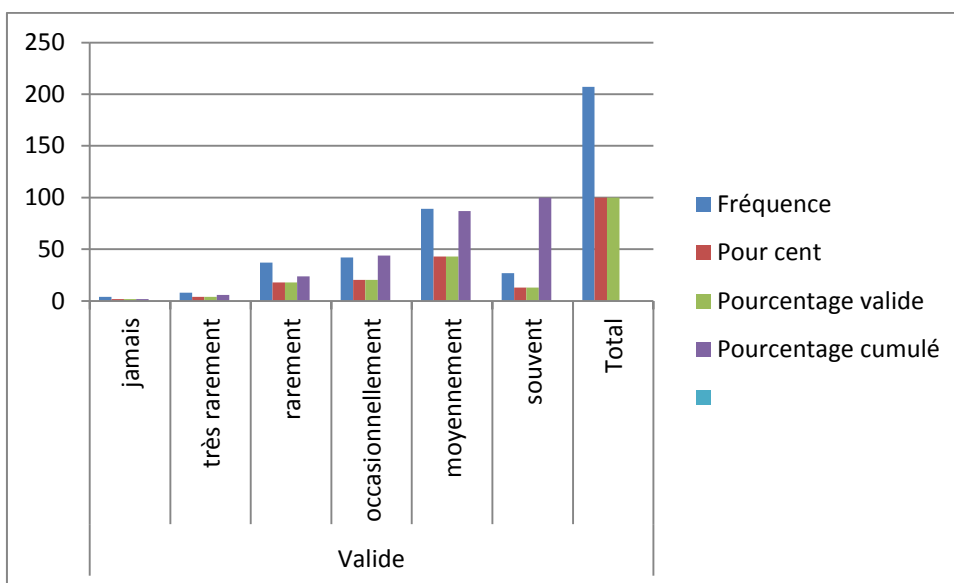


Que pensez-vous des informations qu'on vous communique ?

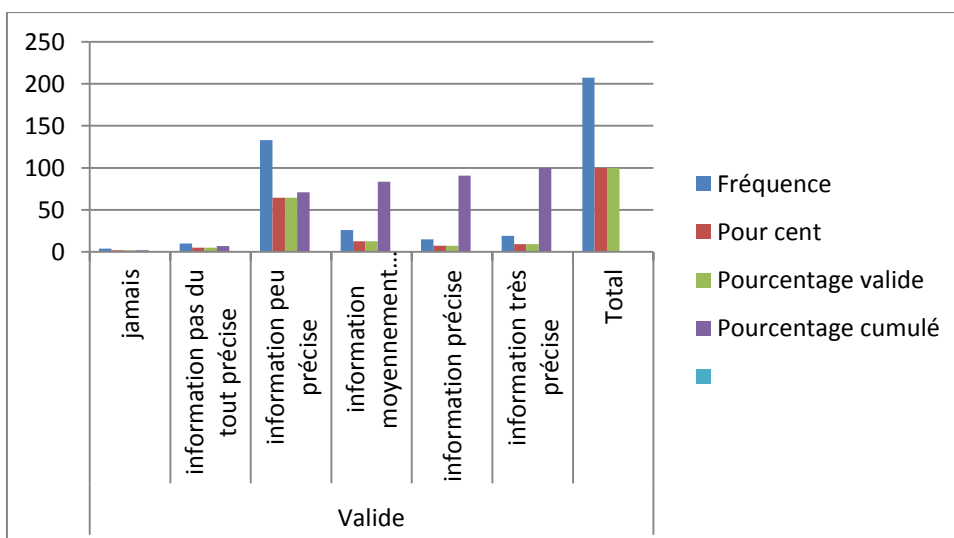


Annexe3

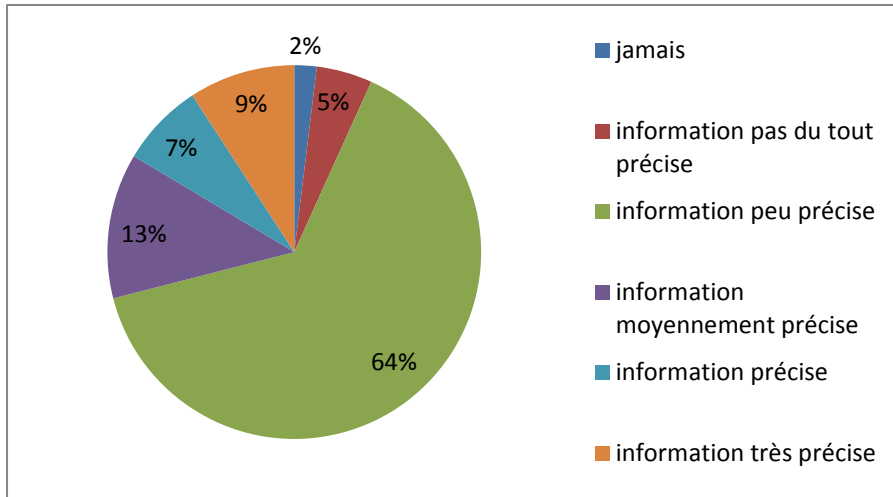
Vous est-il communiqué une information lors de la mise en place d'un nouveau projet ?



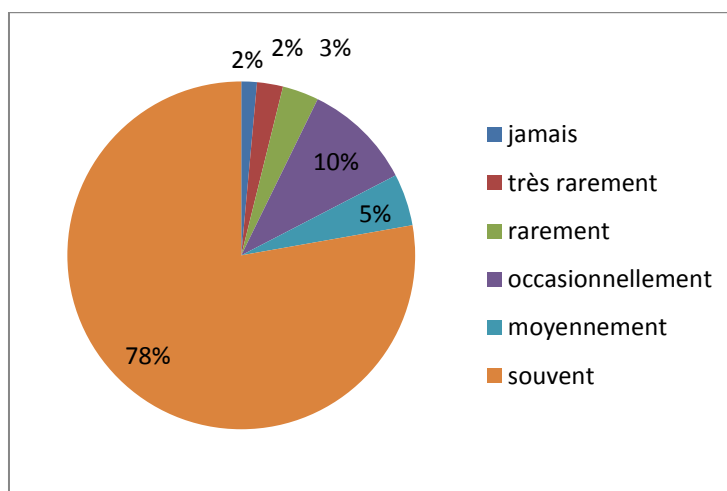
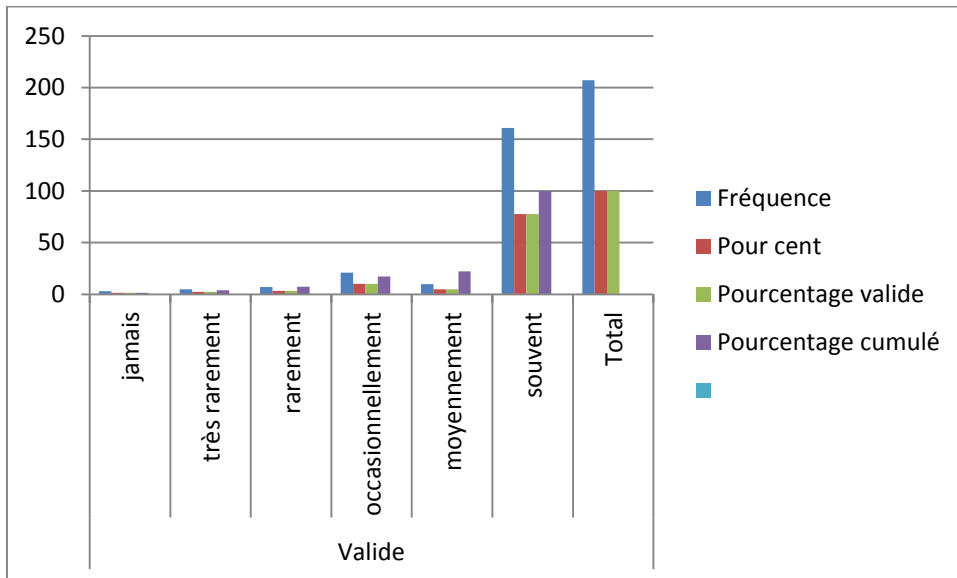
Votre organisme, remplit t-il pour vous une information précise de l'environnement externe ?



Annexe3

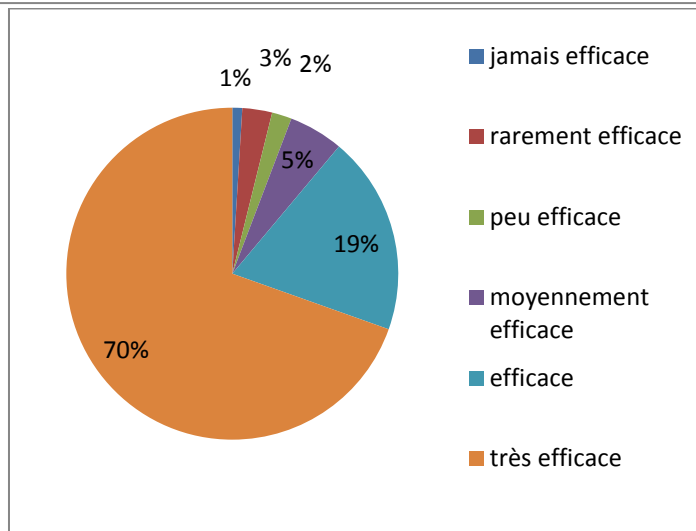
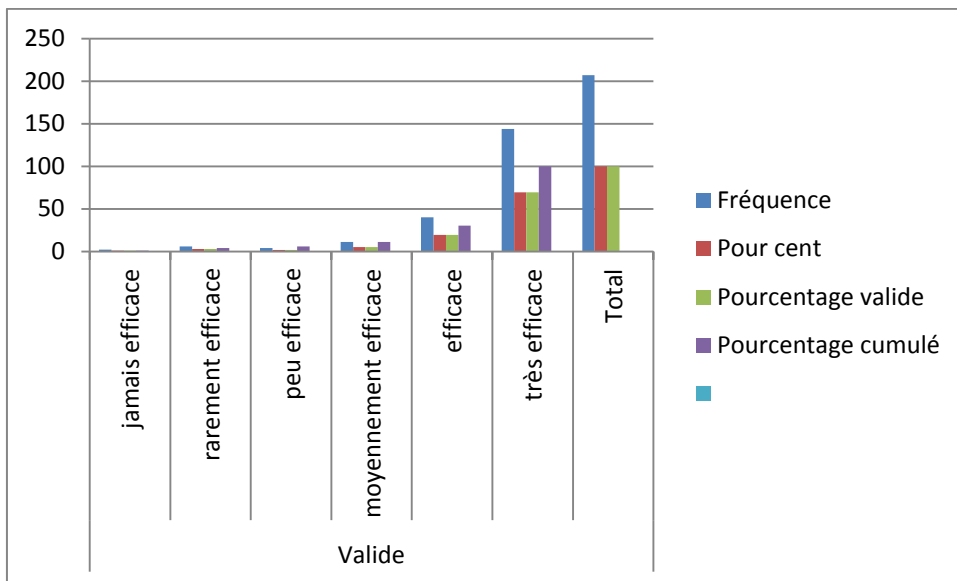


Les informations qui concernent votre organisme sont-elles sauvegardées et stockées ?

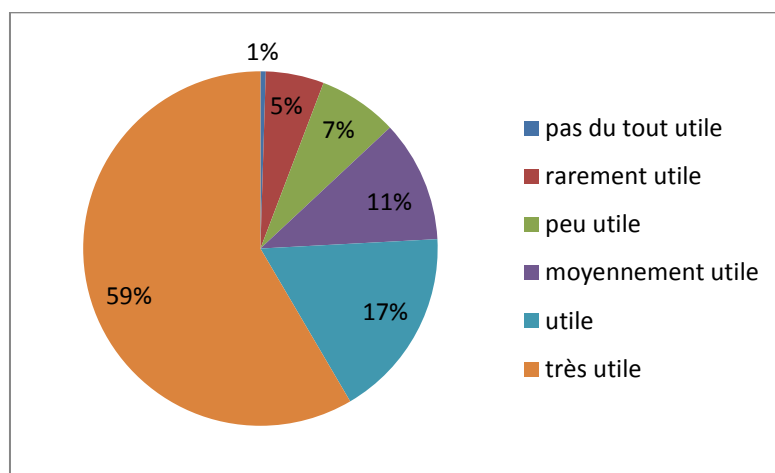


Annexe3

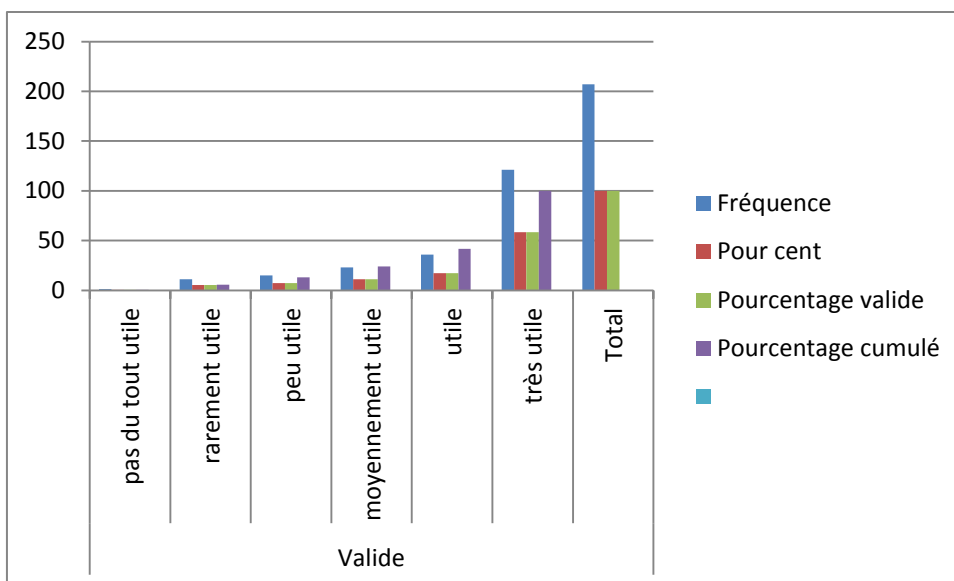
Estimez-vous que ces informations se transforment elles en connaissances?



Lors de l'acquisition, le stockage et la capitalisation de ses connaissances, le recours aux différents outils (TIC) est-il?

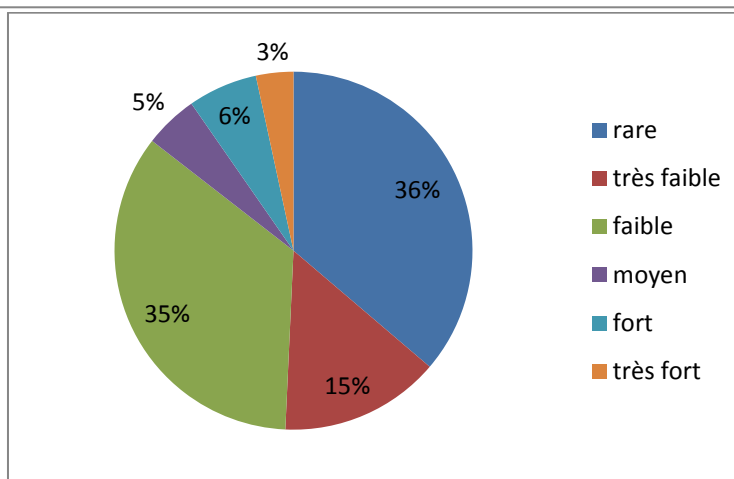
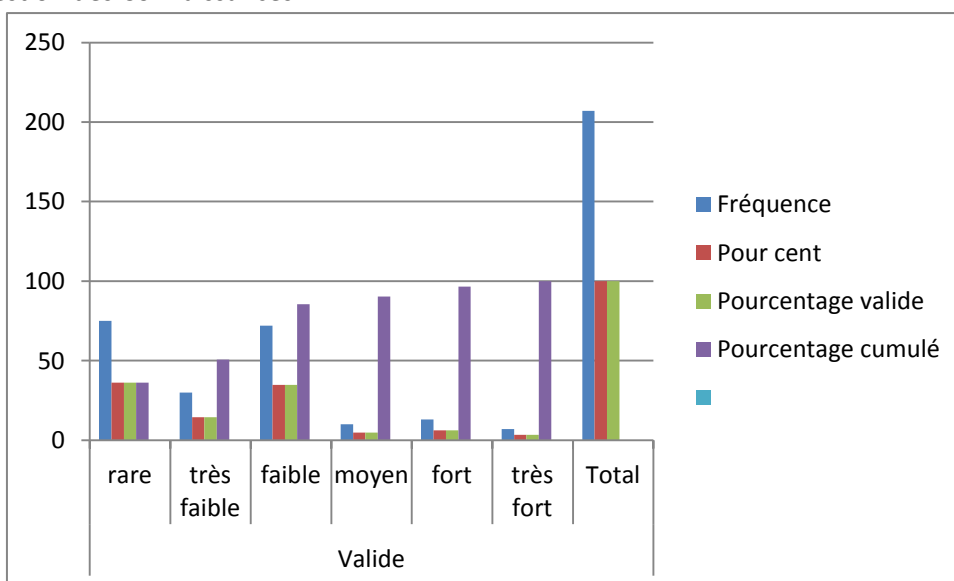


Annexe3



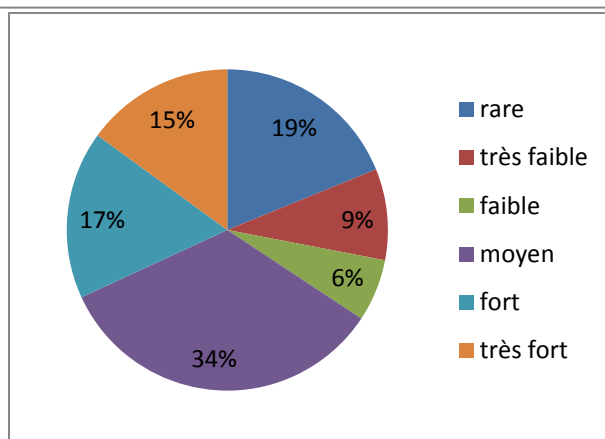
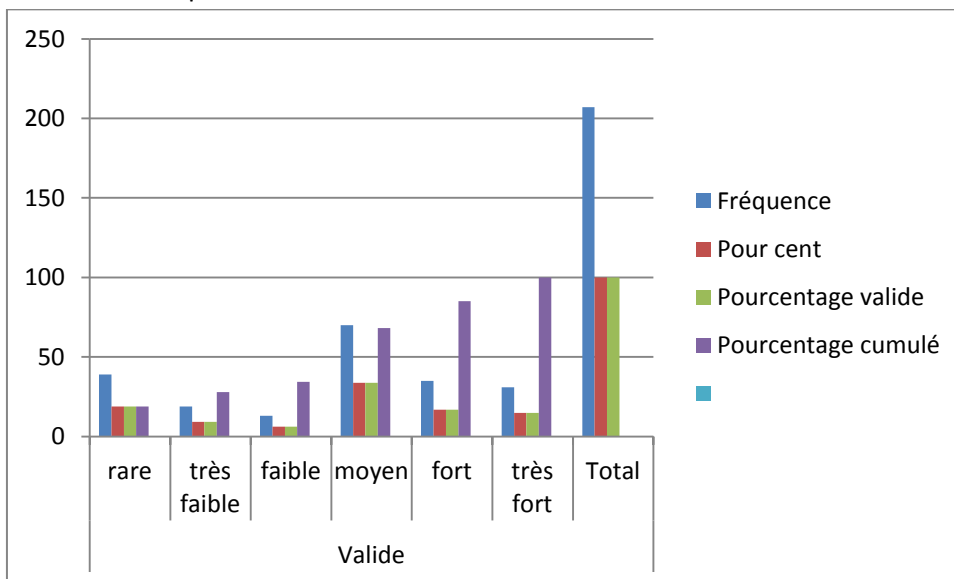
Quel est le degré de votre implication au sein de votre organisme par rapport à ces différentes pratiques ?

a)- La Gestion des Connaissances :

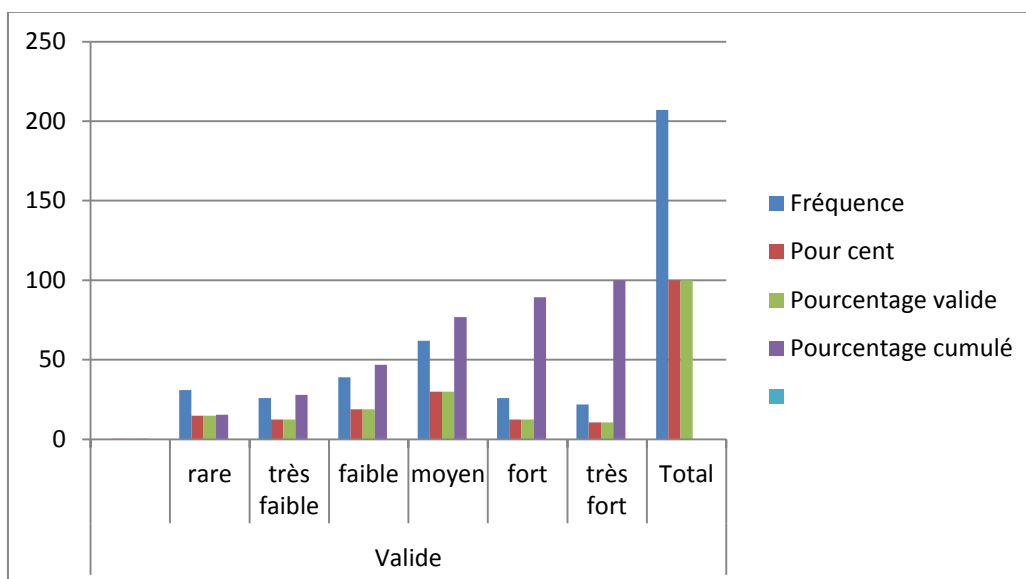


Annexe3

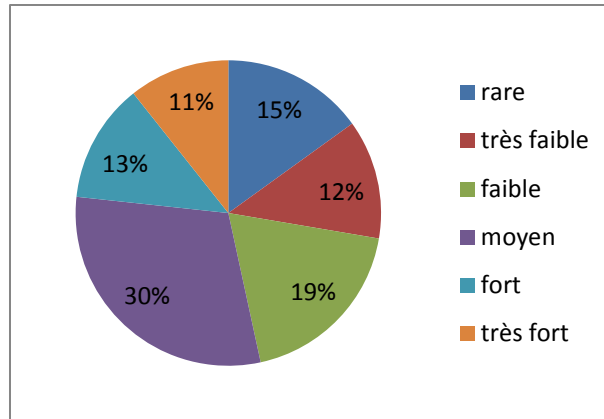
b)- La Gestion Électronique des données :



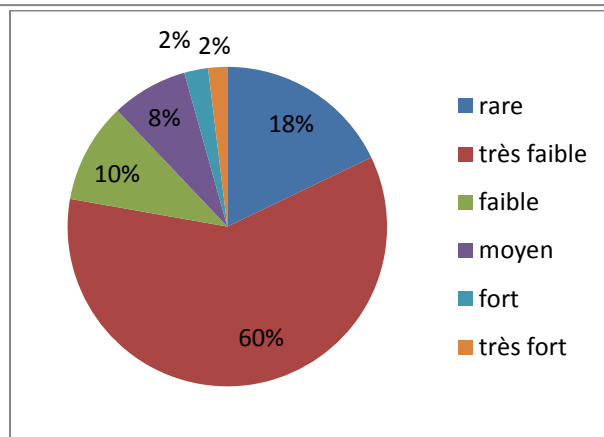
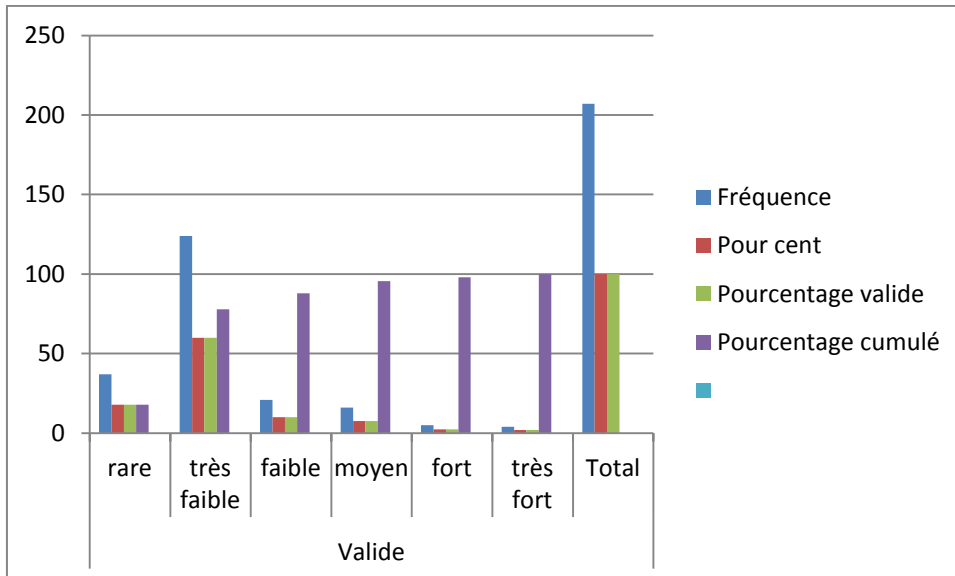
c)- La Base de Données :



Annexe3

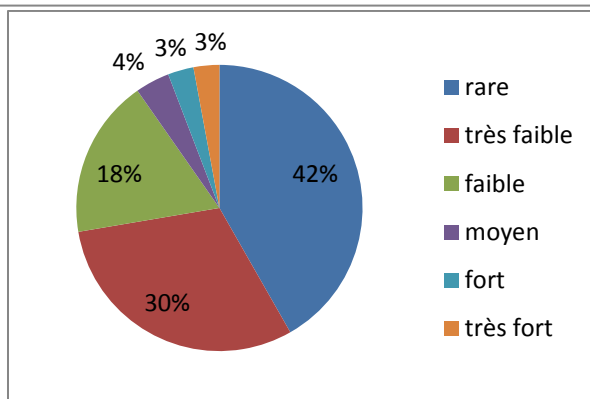
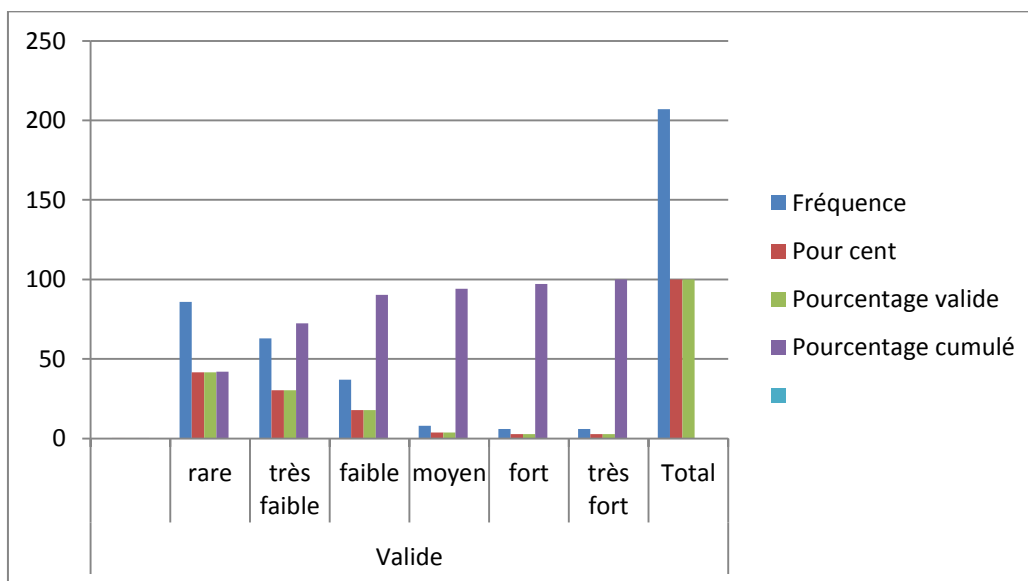


d)- La Veille :



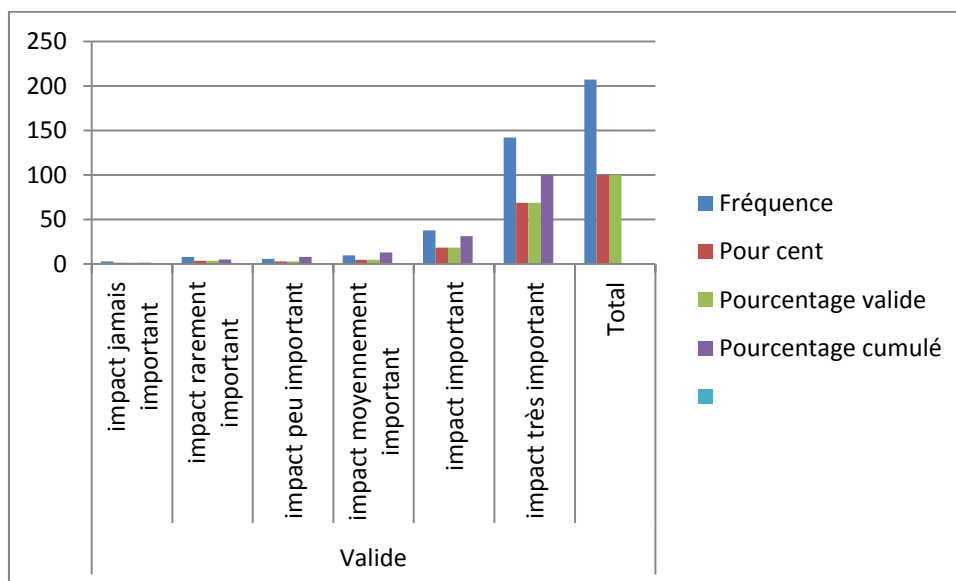
Annexe3

e)- L'Intelligence Économique :

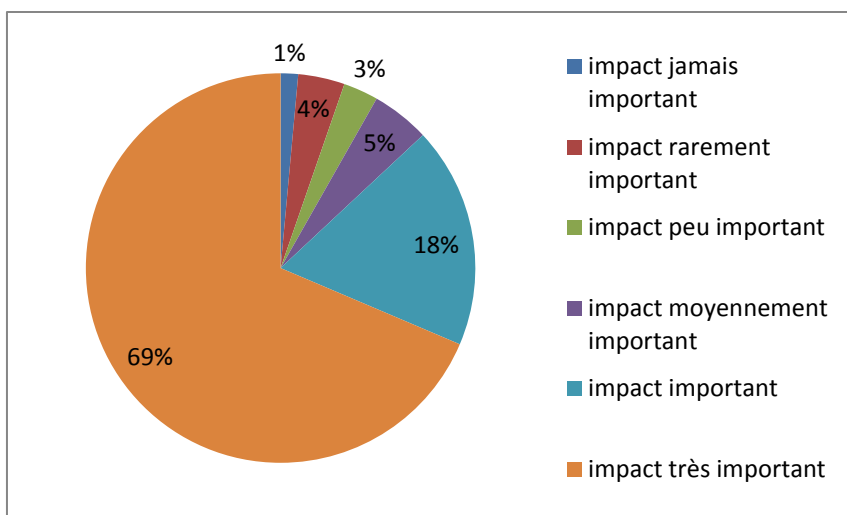


Quel serait l'impact de perte de vos connaissances ?

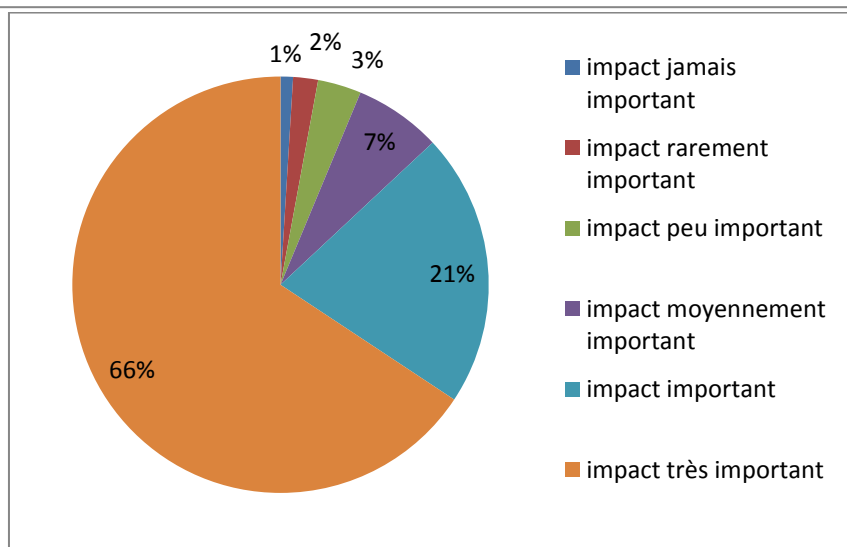
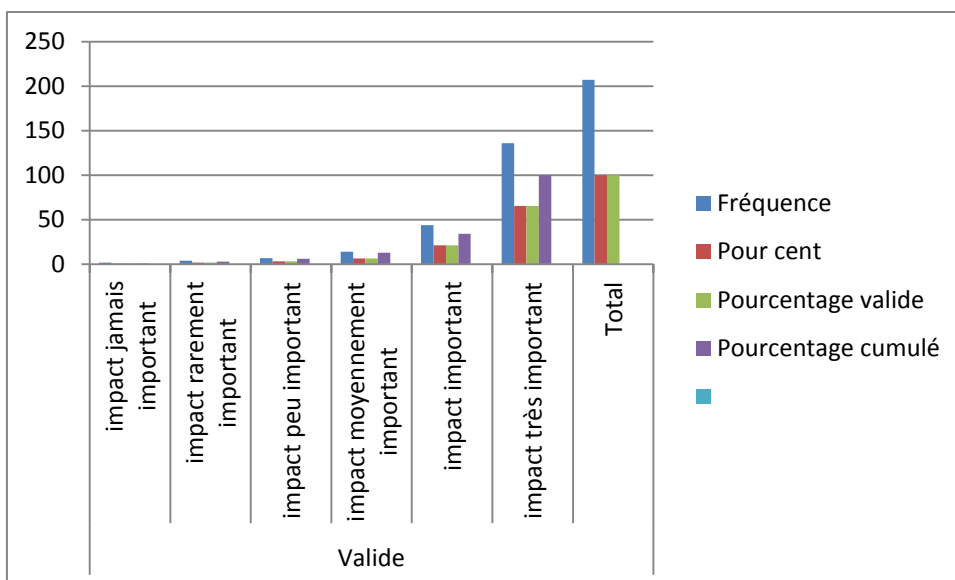
a)-Par faute d'organisation :



Annexe3

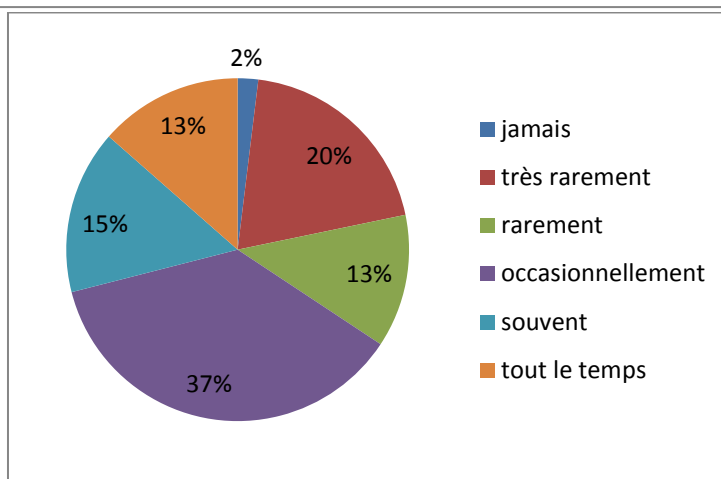
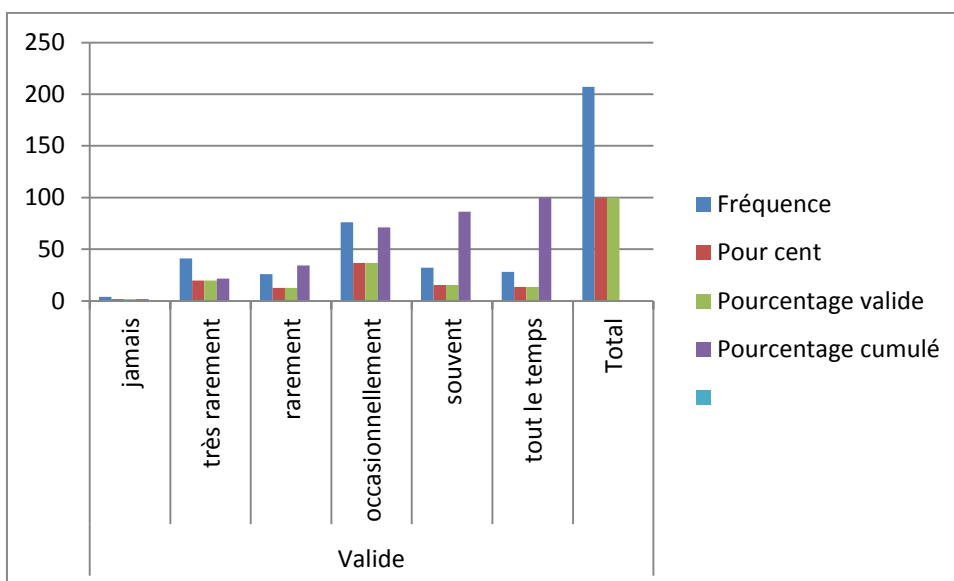


b)-Dans le cas de départ:

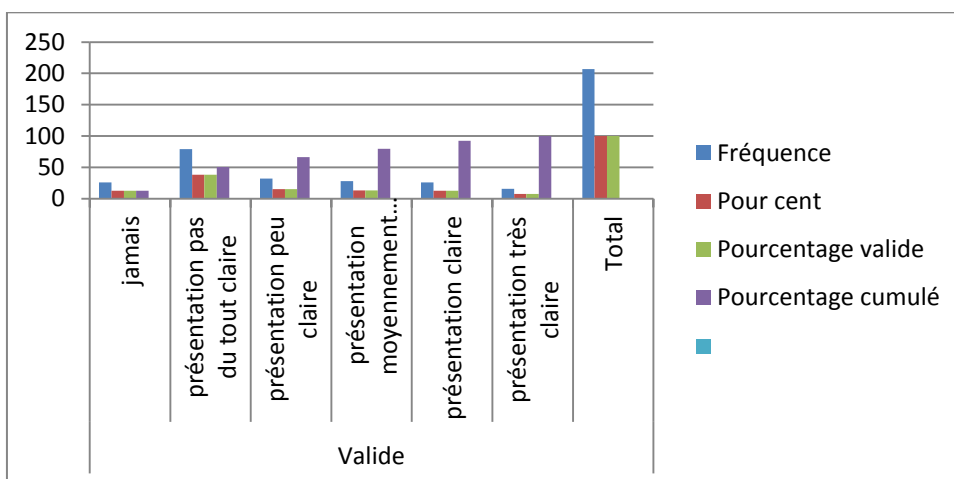


Annexe3

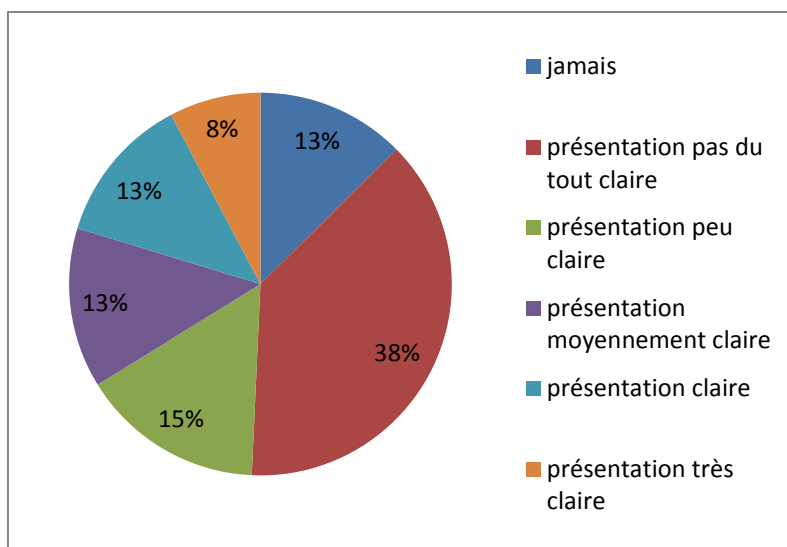
Participez-vous aux décisions de votre direction (sous-direction, division, organisme) ?



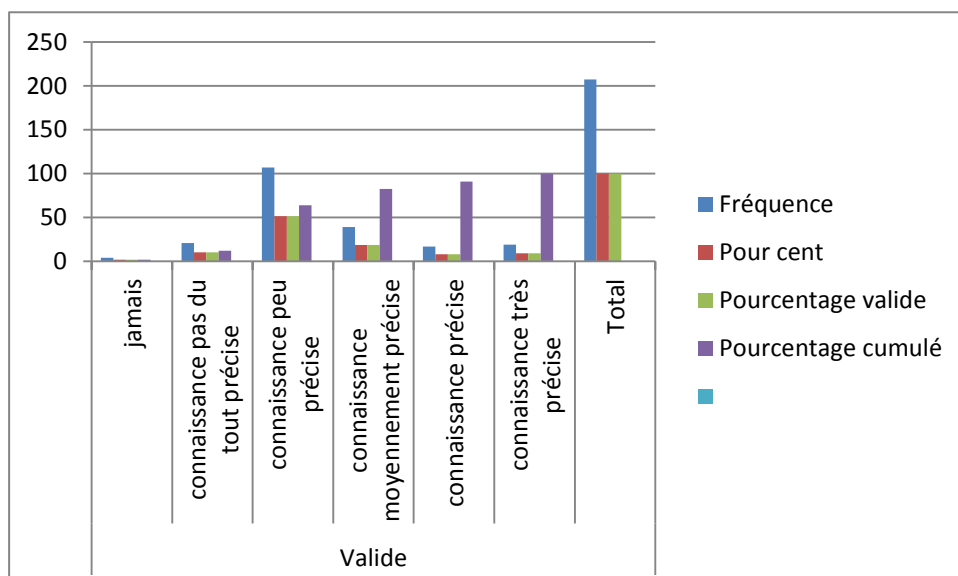
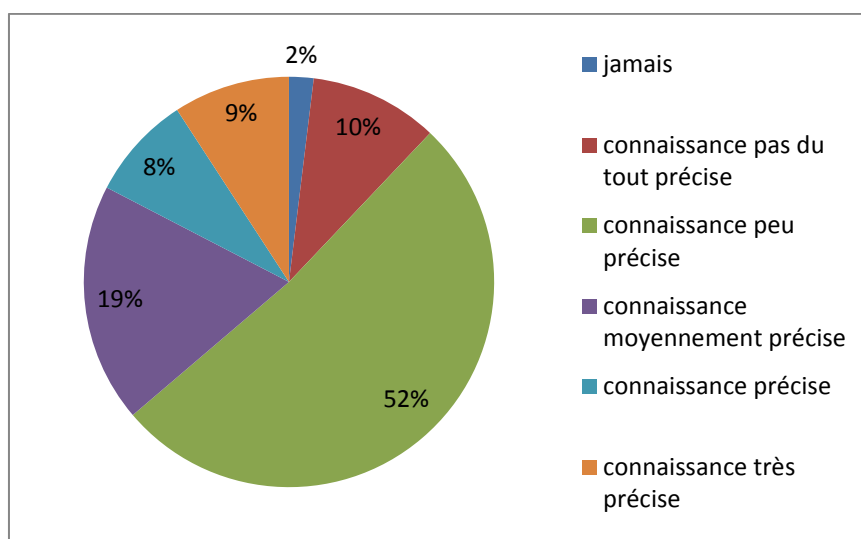
Pouvez-vous présenter dans des termes clairs, le profil stratégique (missions stratégiques) de votre organisme ?



Annexe3

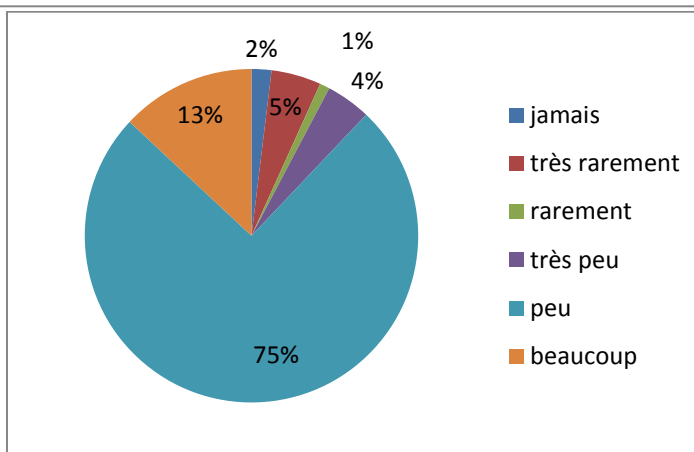
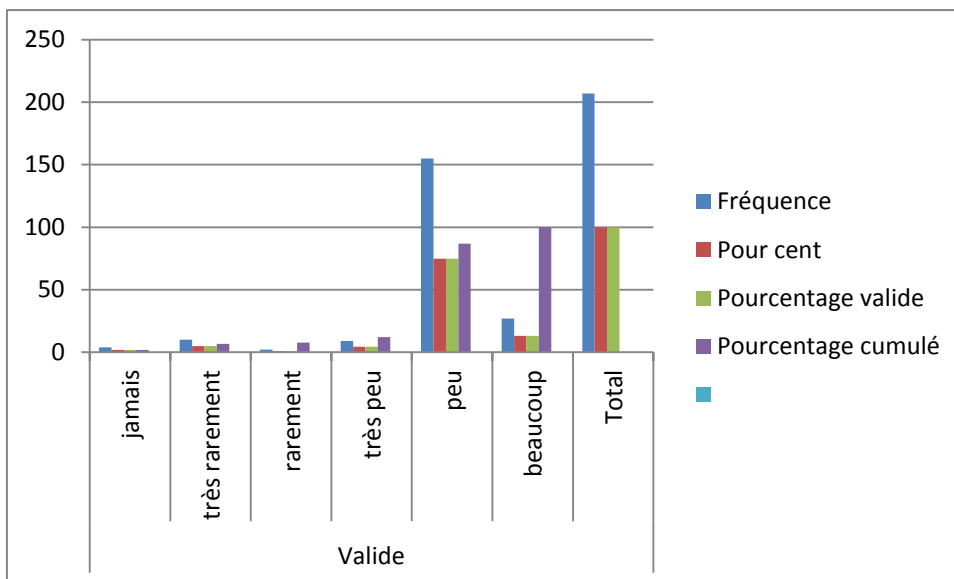


Avez-vous une connaissance précise de ce que contient dans les grandes lignes le plan stratégique de votre direction (sous-direction, division) ?

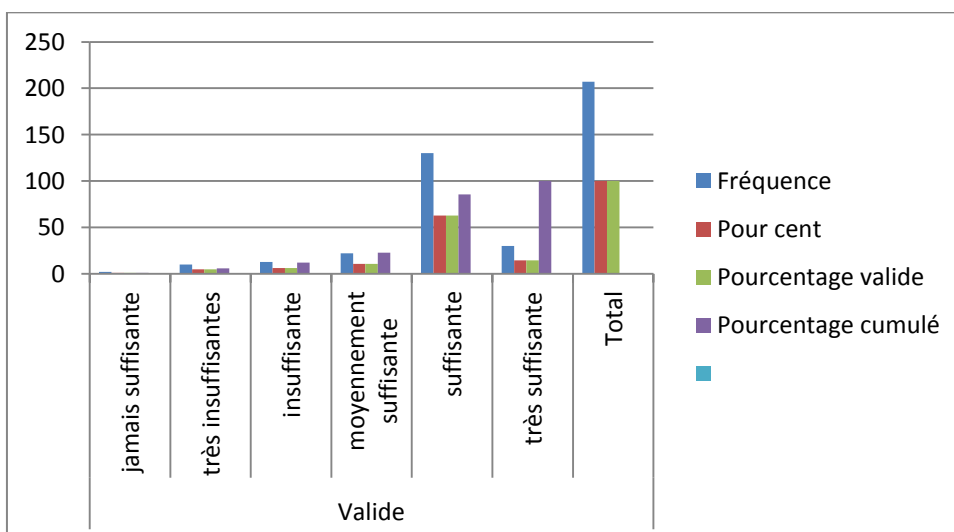


Annexe3

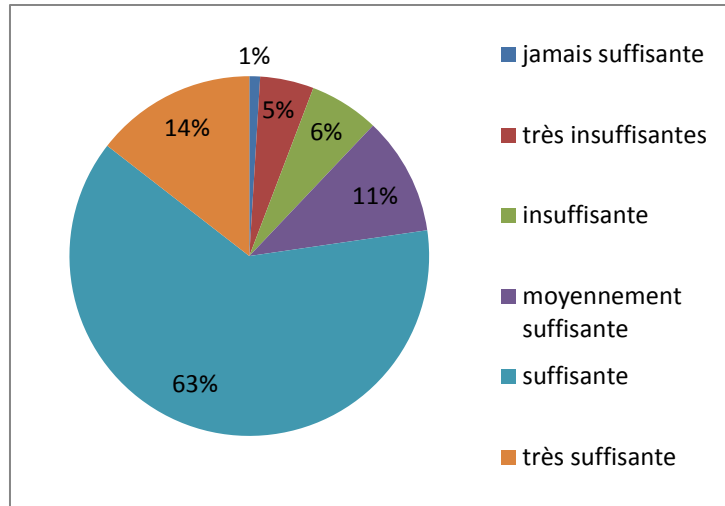
Selon votre connaissance les objectifs décrits dans les grandes lignes de votre plan stratégique, ont-t-ils été réalisés ?



Pour votre travail, les informations communiquées sur le plan stratégique réel et son avancement dans le temps, sont elles?

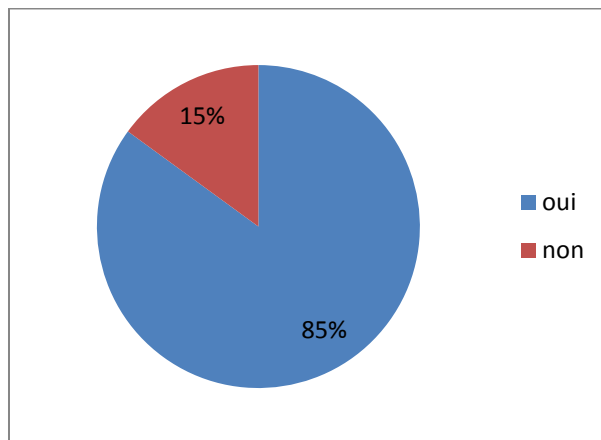
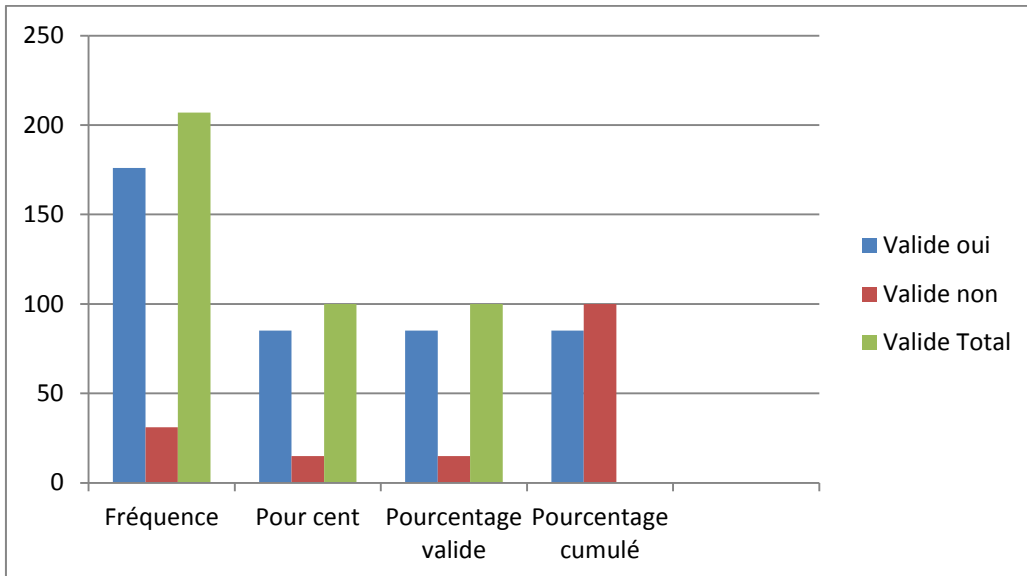


Annexe3



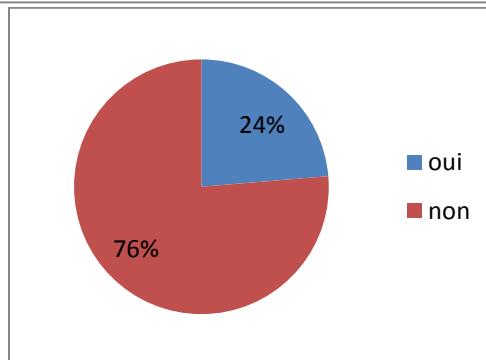
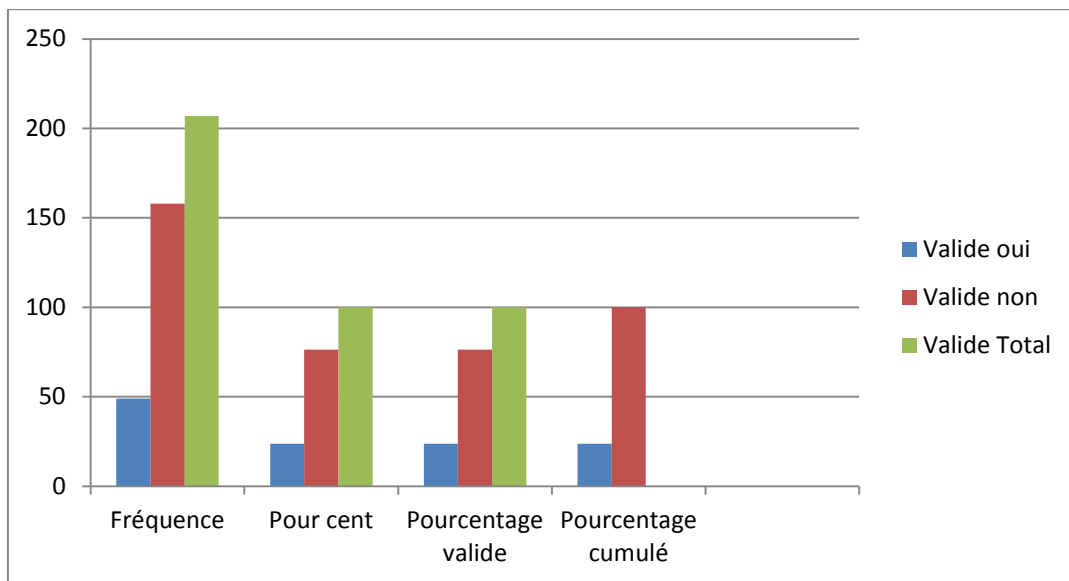
Avez-vous profité d'une formation ?

a)- En Algérie :



Annexe3

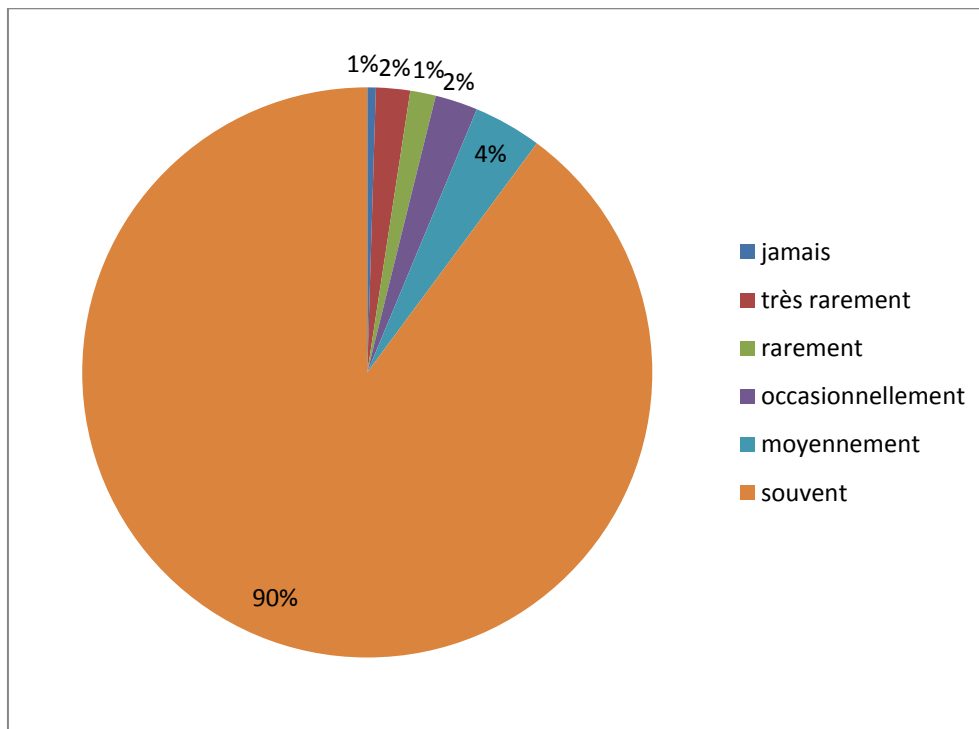
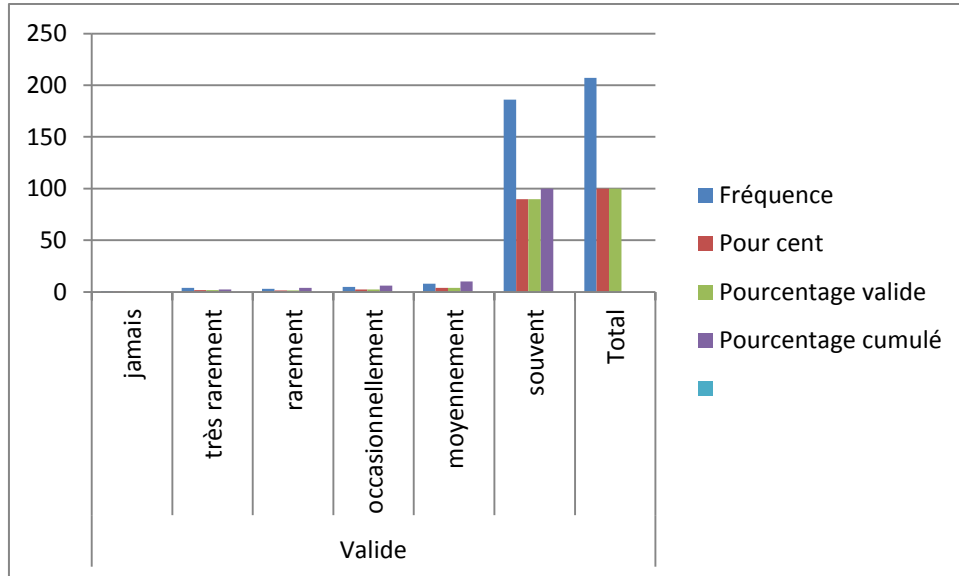
b)- A l'étranger :



Annexe3

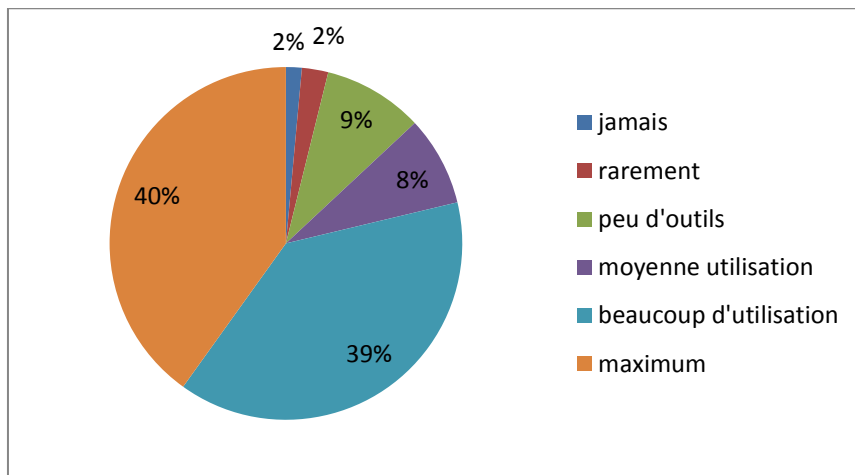
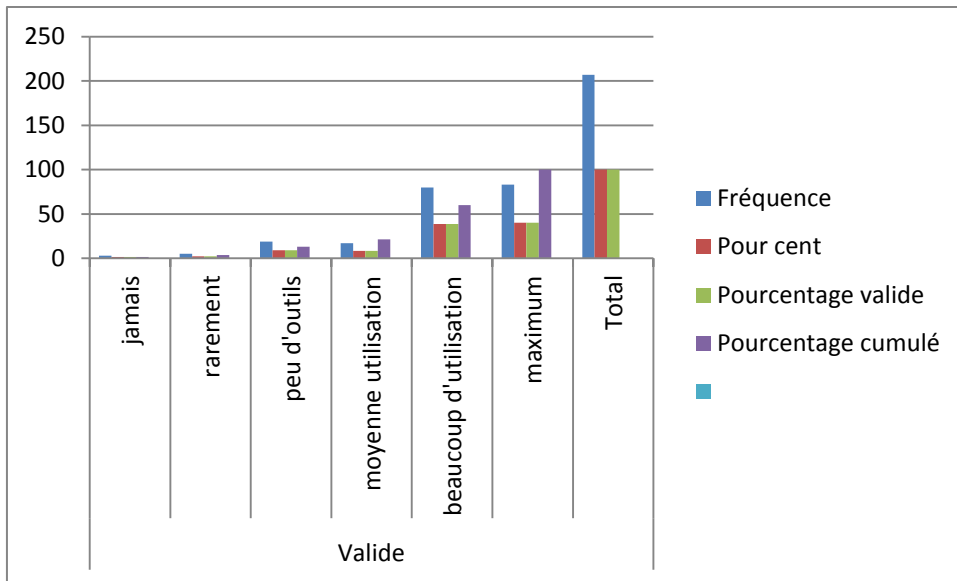
✓ L'Innovation :

Utilisez-vous dans votre travail (organisme), des outils TIC ?

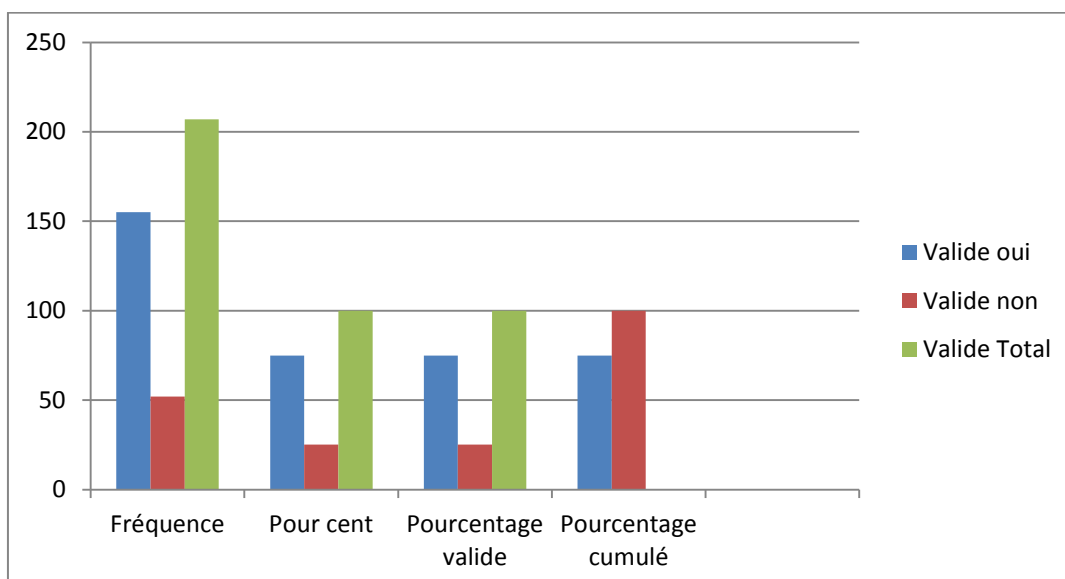


L'organisation a-t-elle exploité au cours de ces trois dernières années de nouveaux outils informatiques (technologiques) ?

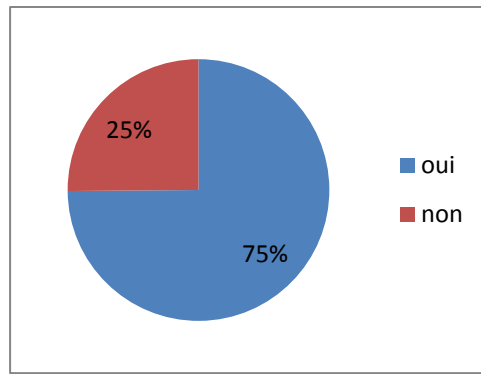
Annexe3



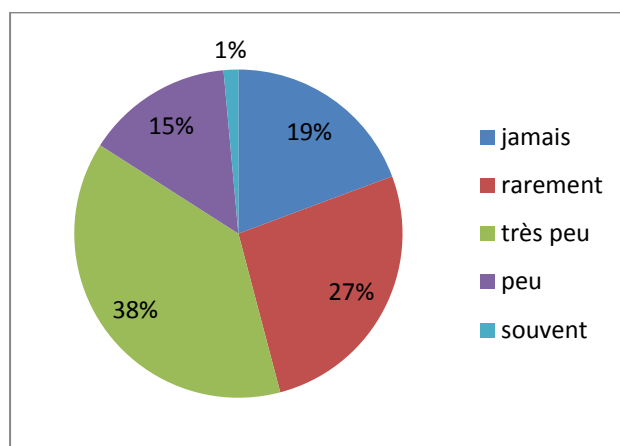
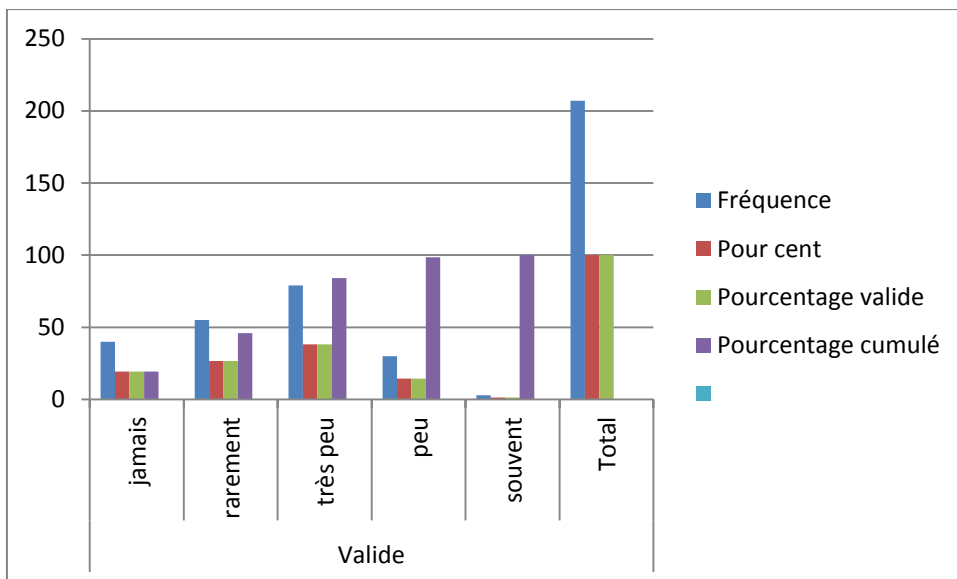
Avez-vous faites des initiatives créatives dans le but d'améliorer la performance du travail ?



Annexe3

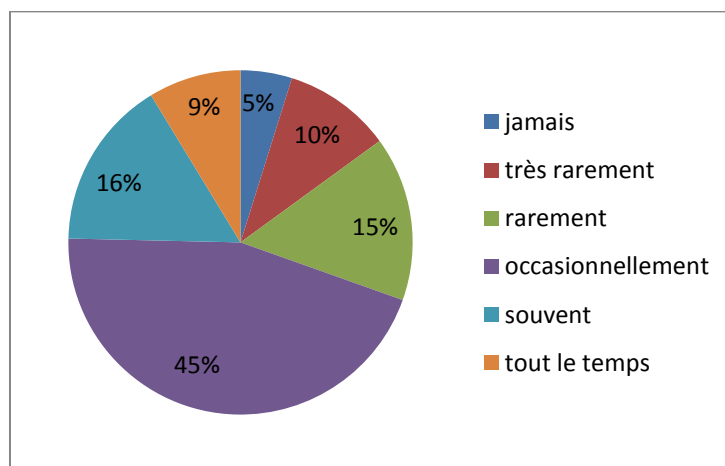
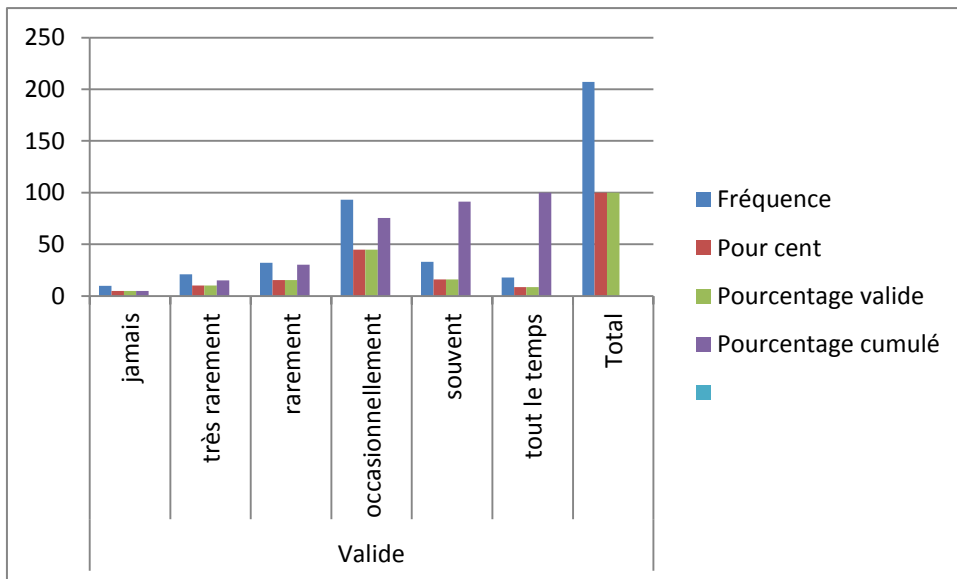


Si oui, ont-elles-étaient prise en considération ?



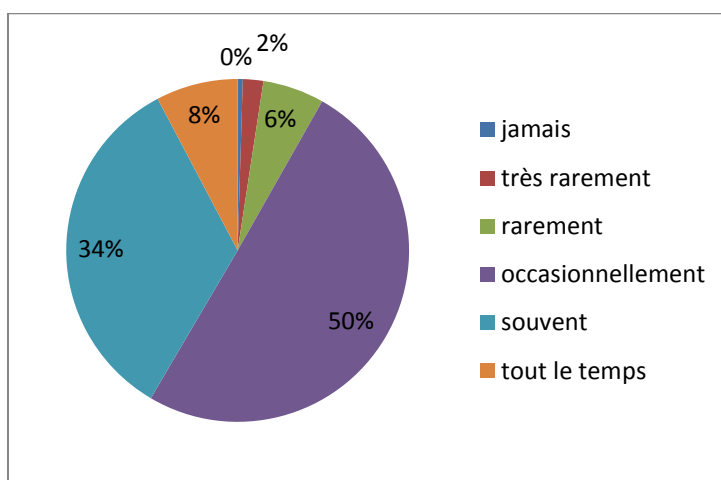
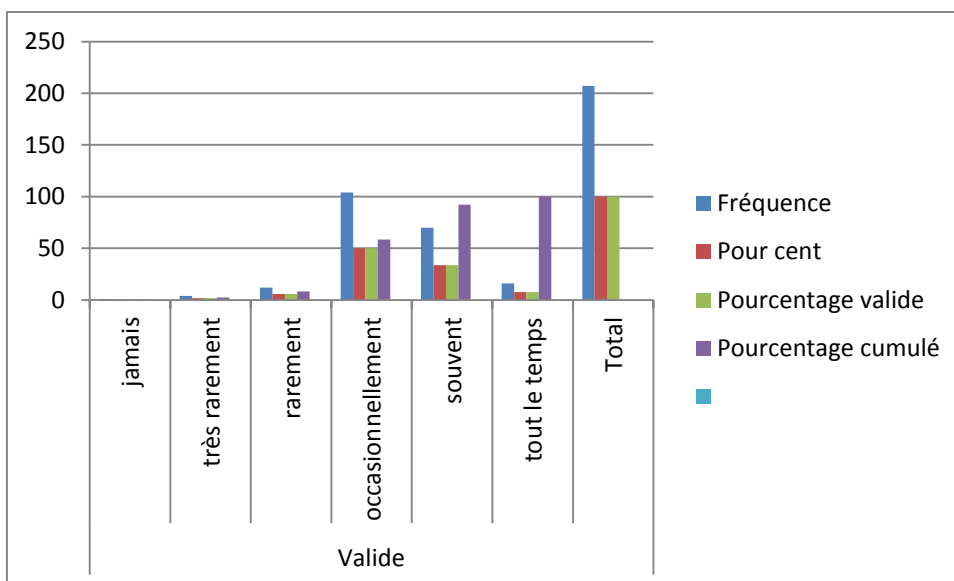
Annexe3

Votre organisme réalise-t-il des alliances stratégiques (des partenariats et des relations pour compenser une certaine faiblesse) ?

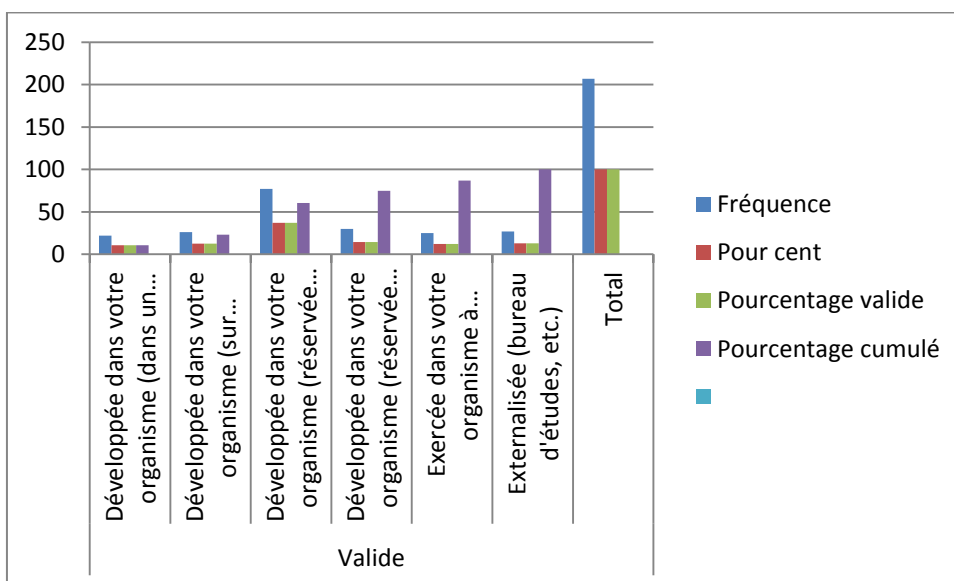


Exercez-vous une activité de recherche et développement (dans votre département, direction) ?

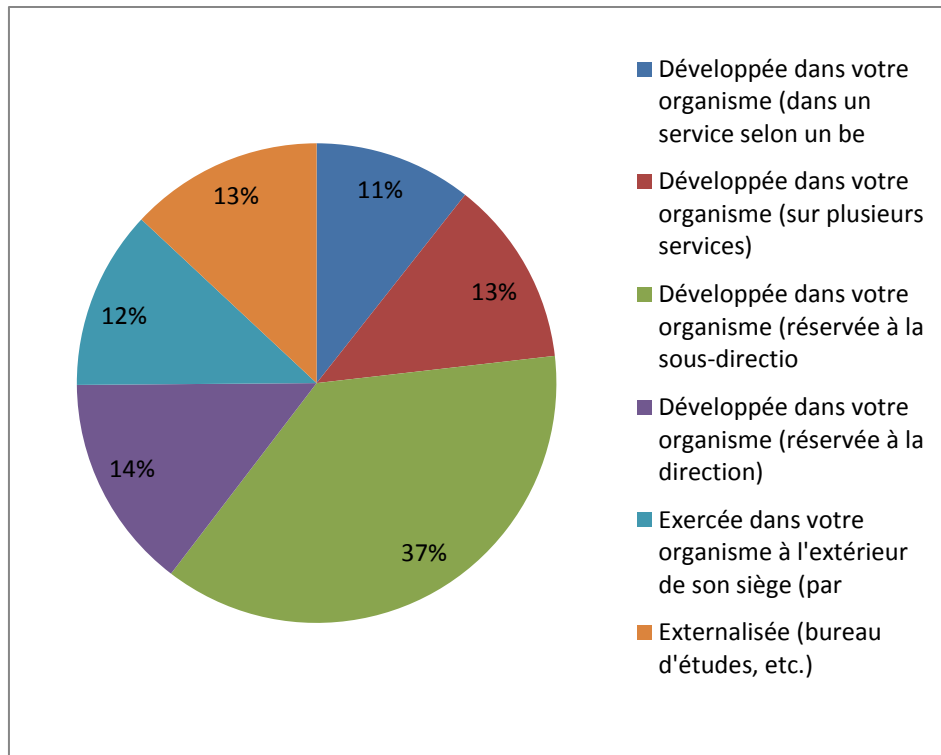
Annexe3



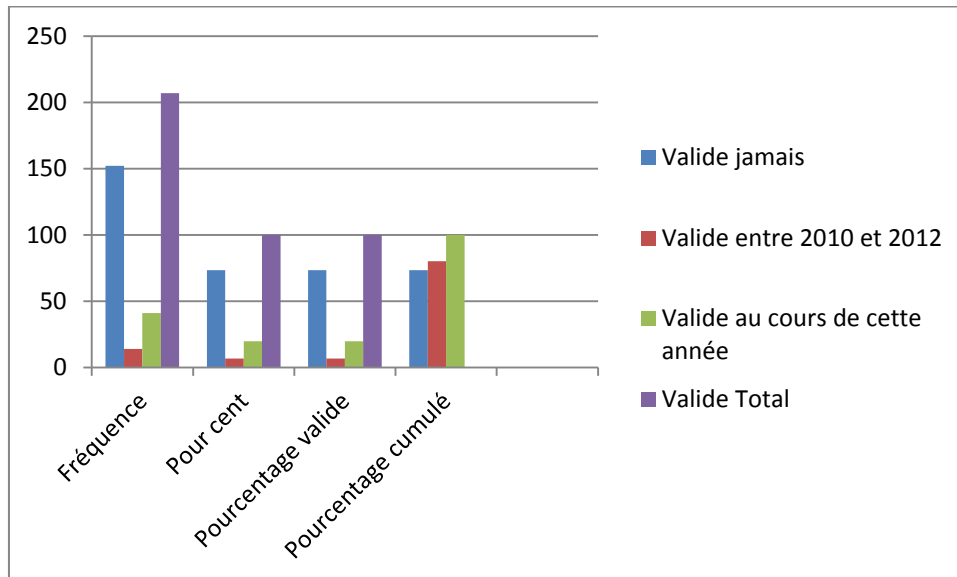
Si votre réponse est entre 2 et 6, quelle a été cette activité ?



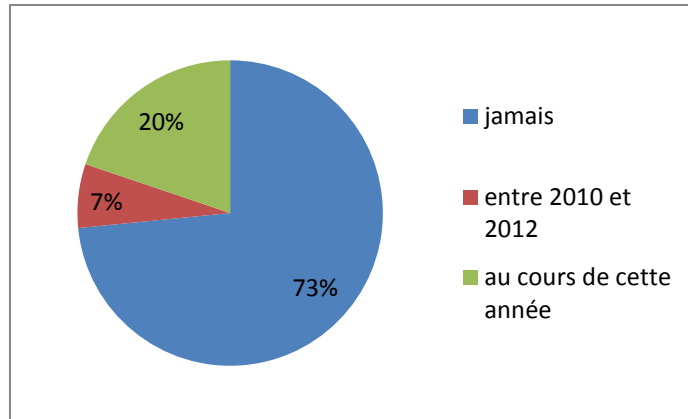
Annexe3



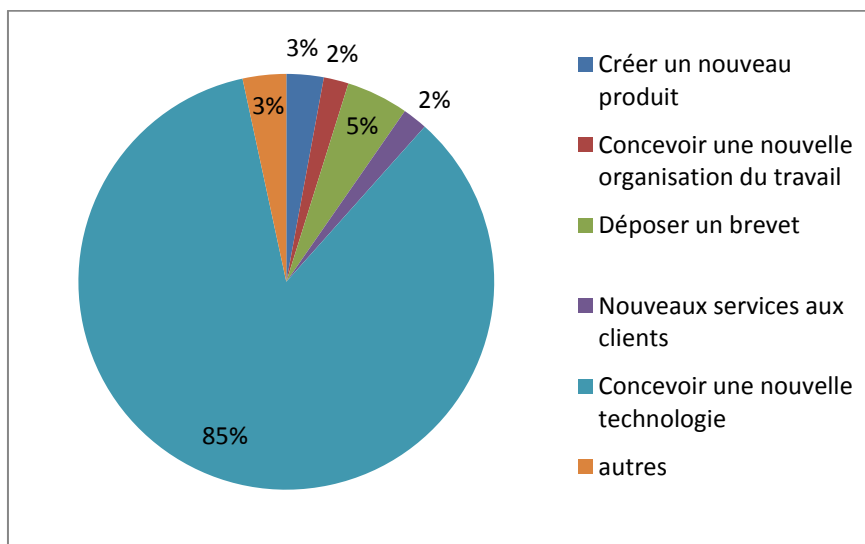
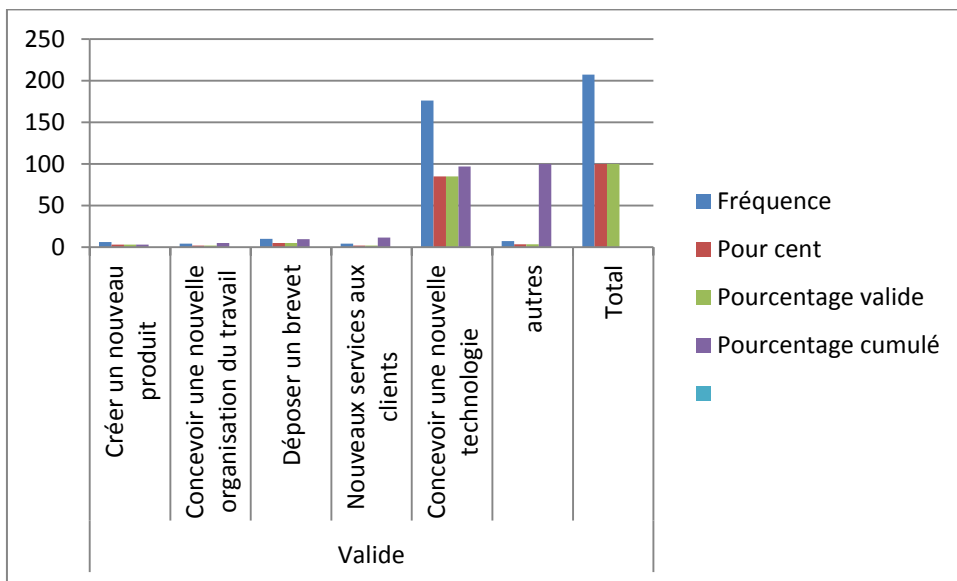
Quand avez-vous entendu parler de l'innovation pour la première fois dans votre organisme (à part de la sous-direction d'innovation) ?



Annexe3

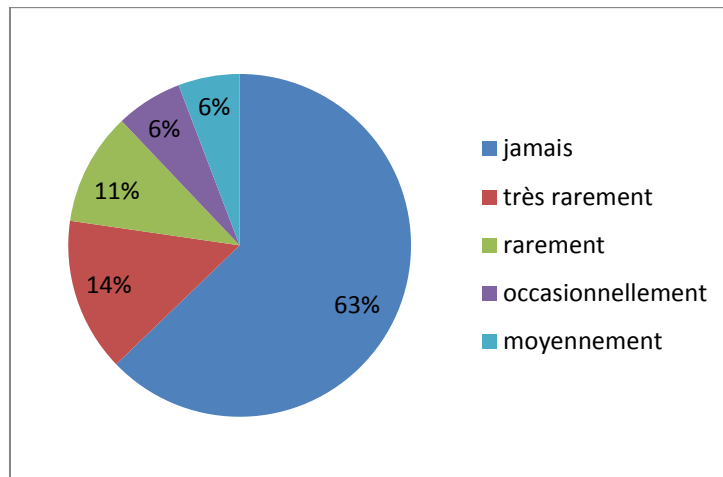
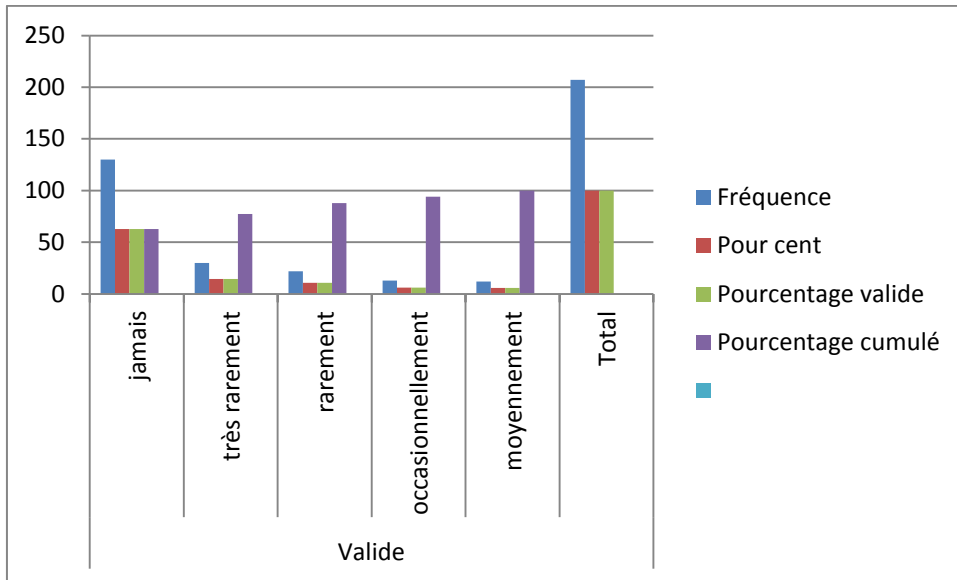


Que signifie pour vous innover ?



Annexe3

Faites-vous de l'innovation dans votre département (direction ou sous-direction) ?



Annexe4

1- Présentation :

Q1 : Quel est votre poste ? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? Avez-vous occupé d'autres postes dans cet établissement? Pourriez-vous nous présenter l'intitulé de votre activité au sein de le MPTIC?

Q2 : Quel a été votre parcours avant d'arriver à votre poste actuel? Vous venez de quel profil ?

Q4 : Quels sont les objectifs (missions) de votre organisme ? Sont-ils clairement définis ?

Q5 : Quelle est la structure de l'organisme (par secteur d'activité, en équipe de projet, fonctionnelle...) ? Votre organigramme est t-il actualisé ?

Q6 : Quelle est la stratégie générale de votre organisme ?

Q7 : Bénéficiez-vous d'une certaine autonomie ?

Q8 : Y a-t-il des décisions prises par votre organisme en collaboration avec le personnel ?

Q9 : De manière générale, votre organisme encourage-t-il ses employés à se former, par exemple en organisant des sessions de formation, en finançant des formations ou encore en donnant des congés de formation ?

2- L'organisme et son environnement :

Q1 : Selon vous, par quels facteurs externes votre organisme est-il influencé (environnement socio-économique, politique, juridique, culturel...) ?

Q2 : Selon vous, comment votre organisme est-il influencé par l'environnement international ?

Q3 : Selon vous, comment votre organisme est-il influencé par l'environnement sociologique et institutionnel (qualité de vie, exigence des consommateurs, droit des affaires...)

Q4 : Selon vous, comment votre organisme est-il influencé par l'environnement économique, technologique et social (concurrence, changements de relations de pouvoir...)

Q5 : Selon vous, comment votre organisme est-il influencé par son environnement local et régional ?

Q6 : Lors de l'introduction de l'innovation, votre organisme a-t-il été influencé par les orientations des politiques publiques ?

Annexe4

Q7 : Pensez-vous que la culture nationale influence la stratégie de votre organisme ?

Q8 : Quels sont les impacts de la complexité du système économique actuel sur votre organisme ?

Q9 : Quelles mutations devront s'opérer pour transformer le système actuel ?

Q10 : Quelles nouvelles formes d'interactions doivent être mises en place entre les différentes parties prenantes : entreprises, utilisateurs, université, associations, administration, services publiques... ?

Q11 : Quel sera d'après-vous le rôle du MPTIC avec une image plus innovante dans notre économie?

3- Perception de l'innovation au sein du MPTIC :

Q1 : Que signifie le mot Innovation pour vous ?

Q2 : comment percevez-vous l'innovation dans le secteur public ? Dans votre organisme ?

Q3 : Que cherche votre organisme à améliorer (qualité, coût, durée des cycles, absentéisme, pertes de temps, livraison, défauts...)?

Q4 : Comment voyez-vous le rôle de l'innovation dans l'économie actuelle ? Et plus précisément dans MPTIC ?

Q5 : votre organisme est-il ouvert à un changement de l'organisation du travail, de la gestion du personnel ?

Q6 : Ces dernières années, votre organisme a-t-il attribué un outil d'innovation dans l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle ?

Q7 : Si oui, pouvez-vous nommer un de ces outils ?

Q8 : Selon vous, quels sont les conditions de la contribution d'un support d'innovation à l'amélioration de la performance de votre organisme et la gestion du personnel?

Q9 : Les employés sont-ils préparés à agir dans un nouvel environnement (qui fait suite à l'introduction d'une structure d'innovation) ?

Q10 : Selon vous, quel impact peut avoir la technologie dans la structure de votre organisme ?

Q11 : Selon vous, les TIC influencent-elles la création et l'implantation d'une structure d'innovation ?

Annexe4

Q12 : Les employés ont-ils bénéficié d'une formation à l'utilisation des outils TIC ?

Q13 : Parlez-vous des projets de changement de structure ou de création de nouveaux supports avec vos collègues ? Si oui, de quel genre de discussions s'agit-il ?

Q14 : Selon vous, la création d'un support d'innovation (voir une structure d'innovation) contribue-t-il à améliorer le fonctionnement de votre organisme ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Q15 : De manière générale, que pouvez-vous dire d'un projet pareil ?

Q16 : Êtes-vous plutôt favorable ou défavorable à ce projet?

4- De la R&D au Management de l'Innovation au MPTIC :

Q1: faites-vous de la R&D dans votre organisme ? Si oui, participez-vous à cette tâche ?

Q2 : Quel est le rôle de la R&D au sein de votre organisme, notamment dans les projets transversaux que vous avez évoqués?

Q3 : comment managez-vous au MPTIC votre portefeuille de projets? Comment décidez-vous d'abandonner un projet?

Q4 : Arrive-t-il dans votre activité que le succès d'un projet (une technologie) résulte de l'importation transversale de solutions issue d'un domaine d'application ou d'une direction a priori éloignés du domaine de recherche ou de développement initial?

Q5 : Quels sont les objectifs actuels de l'innovation au MPTIC?

Q6 : Votre carrière a commencé chez (...) et se déroule actuellement chez MPTIC : observez-vous des différences culturelles, dans l'approche stratégique et dans le management de l'innovation?

Q7: Quels sont les efforts qui restent à déployer pour faire de l'innovation un modèle de valorisation de la recherche, de performance et d'excellence ; et support de gestion de connaissances, voir le management des talents?

Q8: pouvez-vous nous raconter comment vous avez créé le Centre algérien des technologies de l'information et de la communication et des technologies avancées

Annexe4

(CATICTA) de Sidi Abdallah, pour faire se rencontrer les financiers, les entrepreneurs sociaux et les innovateurs algériens ?

Q9: Quelle est la relation entre le MPTIC et les mondes de la recherche universitaire ?

5- La gestion des connaissances dans l'organisme :

Q1 : Votre organisme s'attache-t-il à identifier, collecter et structurer ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services) ?

Q2 : Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentation, guides de formation, articles de recherche... ?

Q3 : Votre organisme, qui possède des caractéristiques propres (histoire, culture, contexte, ressources, stratégies, performances, connaissances), stocke-t-elle ces informations sur des supports, notamment pour permettre le développement d'une structure pouvant se développer sur le long terme ?

Q4 : Utilisez-vous des connaissances externes à votre organisme (associations d'entreprises, universités, laboratoires gouvernementaux, concurrents, clients, fournisseurs...)?

Q5 : De quelle manière les employés peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes sans avoir recours à leurs supérieurs ?

Q6 : Au sein de l'entreprise, parle-t-on des connaissances et de leur gestion (à travers par exemple des réunions) ?

Q7 : votre organisme met-il à disposition les connaissances en interne et en externe ? De quelle manière ?

Q8 : Votre organisme forme-t-il son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?

Q9 : Votre organisme organise-t-elle des réunions de travail pour le développement de projet en cours de réalisation ?

Q10 : Les employés « juniors » sont-ils amenés à observer et imiter les employés « seniors » ?

Q11 : Que pensez-vous du partage des connaissances au sein de votre organisme ?

Q12 : Pensez-vous que le partage des connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ? Pourquoi ?

Annexe4

Q13 : Votre organisme possède-t-il une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances), nécessaire à l'enrichissement et à l'évolution du système ?

Q14 : Les grands principes de la gestion des connaissances reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de les transférer à l'ensemble de l'organisation. D'après cette définition, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre organisme ? Pourquoi ?

Q15 : Selon vous, quelles sont les conditions de succès d'un projet de gestion des connaissances ?

« *Quelles sont les origines du mot innovation ?* »

Avant de définir le mot innovation, il convient avant tout de comprendre ses origines. C'est notamment en se penchant sur l'évolution de cette notion que vous pourrez appréhender au mieux la richesse de sens du mot « INNOVATION ».

*Innovation vient du mot latin « innovare » qui signifie **revenir à, renouveler**. Innovare quand à lui est composé du verbe « novare » de la racine « novus », qui veut dire **changer, nouveau**, et aussi du préfixe in-, qui indique **un mouvement vers l'intérieur**.*

On comprend de fait que l'innovation est avant toute chose un « mouvement », donc un processus.

Pour Philippe Schoen, innover « c'est le fait de rentrer dans quelque chose de « nouveau ». Alors qu'on dirait aujourd'hui qu'innover, c'est sortir du cadre, l'étymologie nous indique qu'on pénètre dans quelque chose.

*On comprend mieux le sens de ce mouvement dans l'utilisation du mot innovation dans la terminologie juridique au Moyen Âge : « **introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie** ». Innover, c'est entrer dans le quotidien pour mieux le changer, d'où l'acception de*

*renouveler. Jusqu'au XIIIe siècle, le mot désignait ce qui était jeune. Puis vers le XVIe siècle, le sens dérive vers ce qui est singulier, inattendu, surprenant. C'est à cette même période que le mot innover signifie faire preuve **d'inventivité, créer des choses nouvelles**, sens qu'il a encore aujourd'hui. »*

L'étymologie du mot innovation nous apprend trois choses sur l'innovation :

- *L'innovation est un mouvement que l'on peut qualifier de processus ;*
- *L'innovation génère un changement qui doit être accepté par le système de valeurs des individus concernés ;*
- *« L'innovation est féconde, créatrice de nouvelles richesses » [P. Schoen, 2006].¹ »*

¹ GROFF Arnaud, « *Manager l'innovation* », page11, Edition Afnor, 2009.

Résumons les différentes définitions de l'innovation :

« Van de Ven (1986) propose la définition suivante de l'innovation : « l'innovation se définit comme le développement et la mise en œuvre d'idées nouvelles, par des gens qui, progressivement, se lancent dans des transactions à l'intérieur d'un cadre institutionnel. »

« L'innovation désigne les efforts d'une entreprise pour mettre en place de nouvelles méthodes de production et lancer sur le marché des produits ou des services nouveaux. »

« L'innovation exige la combinaison des possibilités du marché avec une technologie inventive et de nouvelles connaissances techniques. »

Richard (1998) définit l'innovation comme une mise en pratique d'une invention et son développement industriel.

Dans ses travaux Alter (2000) dissocie, d'une part, les termes « changement » et « innovation », et d'autre part « invention » et « innovation ». « Le changement représente une transformation de l'un des éléments de l'organisation du travail, ou de l'organisation toute entière. Le changement correspond ainsi à la comparaison entre deux états des relations de travail et de la nature des activités : avant et après. Un état de type B succède à un état de type A, comme la structure de la société industrielle a succédé celle de la société rurale. »

L'analyse de l'innovation a finalement peu de chose à voir avec celle du changement. Dans le premier cas, on s'intéresse à la trajectoire, en tant que telle, d'un dispositif technique, d'une conception des rapports sociaux ou de l'efficacité, de l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles ou d'un nouveau rapport au marché ; et l'ensemble de ces trajectoires représente le mouvement. Dans le second cas, on rapporte directement ces différentes dimensions à la modification de l'état initial. De ce point de vue, le changement ne serait que l'aboutissement de l'innovation. Mais celle-ci n'est jamais aboutie.

« L'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu sociale des inventions... l'inventeur ou le concepteur (d'un objet ou d'une organisation) peuvent être des génies dénués de sens pratique, mais pas l'innovateur, qui se charge de trouver un marché ou un usage à ses découvertes. [...] l'invention n'est donc pas assimilable à l'innovation. La première n'est jamais mécaniquement suivie par la seconde.

Annexe5

L'innovation représente bien autre chose qu'une succession, celle de la destruction, puis celle de la création. Elle est un mouvement qui détruit et qui crée constamment² ».

² LESZCZYNSKA Dorota, « Management de l'innovation dans l'industrie aromatique : cas des PME de la région de Grasse », page 29, Edition L'Harmattan, 2007.

Annexe5

L'évolution passée et attendue de la consience qu'ont les organisations de l'innovation³

Hier	Aujourd'hui	Demain
Monde de la Production	Monde de l'Innovation	Monde de la Capacité à Innover
Flexibilité Réponse (à la demande)	Réactivité (demande, technologies, environnements...)	Anticipation Proactivité (tout anticiper)
Temps	Vitesse	Accélération
Position $F(x)$	Dérivée $F'(x)$	Dérivée seconde $F''(x)$

...assurer le futur c'est innover mieux, et non pas nécessairement innover plus, ce qui pourrait meme devenir fatal à la survie de l'organisation.

³ CORSI Patrick, NEAU Erwan, «Les dynamiques de l'innovation », page 42, Edition Lavoisier, Paris, 2001.

Le Ministre

Le Chef de Cabinet

Le Secrétaire Général

L'Inspecteur Général

