

SYNTHESE

DES TRAVAUX DE RECHERCHE

JUIN 2016

LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CONNAISSANCES, *quel impact sur l'innovation environnementale des entreprises françaises ?*

AUTEURS

Tatjana Stanovic,
Sanja Pekovic et
Amira Bouziri

Cette synthèse est issue de l'article : « The Effect of Knowledge Management on Environmental Innovation. The empirical evidence from France »*.

* Publié dans Journal of Baltic Management

QU'ENTEND-ON PAR INNOVATION ENVIRONNEMENTALE ?

L'innovation environnementale a été définie par Porter and Van der Linde (1995) comme un moyen important pour atteindre une meilleure **performance écologique, financière et économique** sur la base d'un bon rapport coût / efficacité. Grâce à l'innovation environnementale, les entreprises boostent leurs stratégies de **réduction des coûts**, améliorent leur **efficacité** et satisfont les attentes des **consommateurs respectueux de l'environnement** : dans leur recherche d'une performance économique sur le long terme, elles ne peuvent donc pas faire l'impasse sur la promotion des activités d'innovation écologique.

L'article dont est issue cette synthèse s'intéresse en particulier aux pratiques de la gestion des connaissances et à leur impact sur l'innovation environnementale.

Dans l'échantillon analysé pour cette étude (1117 entreprises), **64 % des entreprises ont introduit entre 2006 et 2008 une innovation de produits, de procédés, d'organisation ou de marketing qui engendre des avantages environnementaux** lors du processus de production. (Réduction des émissions de CO₂, réduction de la consommation d'énergie, de la pollution de l'air, du sol, de l'eau...).

QU'ENTEND-ON PAR GESTION DES CONNAISSANCES ?

Les pratiques de la gestion des connaissances peuvent être classées selon 4 types (Edler, 2002) :

- partage et communication du savoir et de l'information ;
- formation et supervision ;
- stratégie et politique ;
- recherche et acquisition des connaissances.

L'article dont est issue cette synthèse s'intéresse aux pratiques de la 3^{ème} catégorie - stratégie et politique - elle-même déclinée autour de 3 types :

- pratiques de la gestion du savoir **définies de manière générale**
- **politique écrite** de la gestion des connaissances : elle prend la forme de connaissances explicites, retenues et absorbées par ceux qui sont capables de les comprendre
- mise en place d'une **culture** visant à promouvoir et à partager les connaissances et le savoir au sein de l'entreprise. Ceci se matérialise par une interaction sociale basée sur le partage, l'échange et le transfert du savoir et des compétences au sein de l'entreprise.

Dans l'échantillon des 1117 entreprises analysées,

37 %



déclarent avoir **introduit ou amélioré de manière significative entre 2002 et 2004 leur système de gestion des connaissances.**

PROBLÉMATIQUE

L'article dont est issue cette synthèse étudie la relation entre l'adoption des pratiques de la gestion du savoir et l'innovation environnementale des entreprises françaises. Il s'agit d'une analyse empirique qui vise à aider les managers dans leur décision quant à la mise en place des pratiques de management, dans le but de booster l'innovation environnementale et d'assurer la pérennité économique de l'entreprise.

HYPOTHÈSE

La mise en place de pratiques de la gestion des connaissances améliore l'innovation environnementale.

Les pratiques de la gestion des connaissances créent un avantage comparatif : selon Barney (1991), l'avantage compétitif repose sur les ressources de l'entreprise qui sont rares, de valeur et non substituables. Dans ce sens, McEvily et Chakravarthy (2002) confirment que des ressources intangibles comme les savoirs et les connaissances conduisent les entreprises à se démarquer de la concurrence. **La gestion des connaissances est une ressource tacite et difficile à imiter**, elle favorise la création, l'accumulation, le partage et l'internalisation des compétences environnementales ce qui **booste l'innovation écologique et la performance de l'entreprise sur le long terme.**

Par ailleurs, que l'innovation soit entendue d'une manière générale ou qu'il s'agisse de l'innovation environnementale, les mêmes concepts et instruments sont à l'œuvre. Ainsi, la recherche ayant montré l'impact positif des pratiques de gestion des connaissances sur l'innovation définie de manière générale (Liao and Chuang, 2006; Cantner et al., 2011; Chen and Huang, 2009; Lai et al., 2014), on accepte que ces mêmes pratiques améliorent également l'innovation écologique.

Les pratiques de la gestion du savoir visent à promouvoir la création de **nouvelles connaissances ainsi qu'à l'expansion de l'apprentissage organisationnel** interne ce qui constitue un pilier fondamental pour la performance et l'innovation : en déployant ces pratiques, les entreprises minimisent ainsi les risques et améliorent leur efficacité par la création et le partage du savoir innovant. Les pratiques de la gestion du savoir leur permettent également d'acquérir la vision opérationnelle nécessaire pour la réalisation de leurs objectifs en termes d'innovation.

Enfin, les activités d'innovation dépendent considérablement **des connaissances, du savoir-faire et de l'expérience des employés**. Dans ce contexte, une entreprise disposant de bonnes pratiques de la gestion du savoir pourra créer plus de valeur, car elle utilisera **efficacement son capital humain et favorisera l'acquisition de l'expérience organisationnelle** nécessaire à l'innovation.

MÉTHODOLOGIE

Pour cette étude, deux enquêtes françaises ont été utilisées : l'enquête communautaire sur l'innovation CIS (2002-2004 et 2006-2008) et l'enquête annuelle d'entreprises EAE (2000).

L'enquête communautaire sur l'innovation est réalisée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques basé sur le manuel d'Oslo élaboré par l'OCDE. Le questionnaire destiné aux entreprises concerne les types d'innovation introduits durant les trois dernières années, les activités d'innovation spécifiques mises en place dans la même période, les dépenses et les ressources humaines allouées à de telles activités ainsi qu'un ensemble de données qualitatives sur les sources d'information, les objectifs envisagés ainsi que les obstacles associés au processus d'innovation. L'enquête CIS a été utilisée dans plus de 100 articles académiques principalement en économie et en gestion. Le modèle économétrique que nous avons utilisé a nécessité l'utilisation de deux éditions de l'enquête CIS : CIS4 qui couvre la période de 2002 à 2004 et CIS8 qui couvre la période de 2006 à 2008.

En complément, l'enquête annuelle d'entreprise EAE 2000 a également été utilisée : cette dernière regroupe les données sur la structure des entreprises, établie par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. Elle est considérée comme étant la source principale de données économiques concernant les activités des entreprises, leur structure et leur performance. La fusion des deux enquêtes aboutit à un échantillon de 1117 entreprises du secteur manufacturier.

Voir l'article publié pour plus de détails sur la méthodologie.

RÉSULTATS

Les trois pratiques de la gestion du savoir considérées - générale, politique écrite, culture - **ont un impact positif et significatif sur l'innovation environnementale des entreprises françaises**. Elles permettent de rendre les connaissances plus visibles et donc plus accessibles ce qui accélère les activités d'innovation et booste par conséquent l'avantage compétitif de l'entreprise. Pour cette raison, dans notre environnement dynamique économique actuel, les entreprises parviennent à réaliser de l'innovation grâce à la gestion des connaissances en interne.

■ ■ **L'adoption de pratiques de la gestion du savoir constitue un élément stratégique clé pour améliorer l'innovation et la performance économique.** ■ ■

Par ailleurs, la recherche confirme que les différents types de pratiques de la gestion du savoir ont divers impacts sur les différents types d'innovation. Darroch et McNaughton (2002) montrent par exemple que l'innovation incrémentale résulte d'une gestion des connaissances basée sur les réactions face aux changements et la technologie. Un deuxième exemple : Cantner et al (2011) établissent que l'adoption des pratiques de la gestion des connaissances améliore la performance en termes d'innovation de produits mais pas en termes d'innovation de procédés.

Dans l'article sur lequel est appuyé cette synthèse, les auteurs trouvent que **la culture a un impact plus important sur la performance en termes d'innovation environnementale que la politique écrite**. Une explication possible de ce résultat est que l'instauration d'une culture de la connaissance au sein de l'entreprise favorise le **partage et le transfert des compétences, mécanismes essentiels pour promouvoir des initiatives environnementales complexes** (Darnall and Edwards, 2006).

Ainsi, pour avoir un avantage concurrentiel, les managers peuvent intégrer les pratiques de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise ce qui impactera positivement l'innovation environnementale et la performance économique. Ils doivent aussi être conscients que les différents types de pratiques liées aux connaissances n'ont pas tous le même impact sur le même type d'innovation. Ils choisiront par conséquent le **type de pratiques qui est en concordance avec leur stratégie en termes d'innovation** ■

À PROPOS DU CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

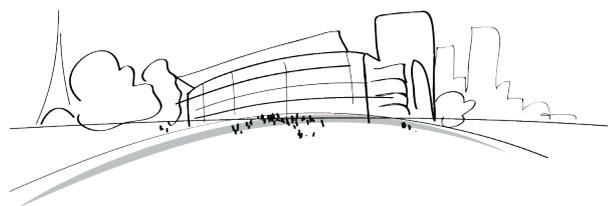
Depuis mars 2012, le Groupe AFNOR soutient le **Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine**, dont l'objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations via des recherches sur un large spectre de sujets en relation avec ce champ d'étude : depuis la notion de performance entendue dans son sens classique - une performance commerciale et financière des entreprises - jusqu'à une acception plus large, comme la performance sociétale qui ouvre les organisations marchandes et non marchandes aux demandes des parties prenantes.

La direction scientifique du Cercle est assurée par **Sylvie Rolland, enseignant-chercheur à l'Université de Paris Dauphine**. Une dizaine de chercheurs associés contribuent à ces travaux.

En parallèle de publications académiques publiées au niveau international, le Cercle Performance des Organisations vise à développer des publications plus courtes ou des synthèses opérationnelles à destination des praticiens.

Créée en 2008, la **Fondation Paris-Dauphine**, qui héberge le Cercle Performance des Organisations, est un des leviers de développement de l'ambition de l'Université Paris-Dauphine. Elle a pour objectifs de soutenir l'excellence de l'Université - en faisant rayonner la recherche, l'esprit d'entreprise, l'innovation pédagogique - et d'assurer un engagement citoyen, notamment via son programme Égalité des Chances.

Au service de l'intérêt général et du développement économique, le **Groupe AFNOR** conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance. Les missions d'intérêt général sont assurées par l'association dans le cadre d'un décret qui lui confère l'animation et la coordination du système français de normalisation, la représentation des intérêts français dans les instances européennes et internationales de normalisation, l'élaboration et la diffusion des normes volontaires. Les activités de formation, d'évaluation et de certification sont quant à elles dans un environnement concurrentiel et en respectent strictement les règles ■



Pour suivre l'actualité du Cercle Performance des Organisations, dont la direction scientifique est assurée par Sylvie Rolland, Enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine, retrouvez nous sur Twitter !

 @Cercle_PO

Téléchargez
le cahier de recherche sur
www.fondation-dauphine.fr

Plus d'informations
sur le Groupe AFNOR
www.afnor.org